الإدارة الإستراتيجية
في القرن الحادي والعشرين
النظرية والتطبيق

STRATEGIC MANAGEMENT

In the Twenty-First Century - The Theory and Practice



الأستاذ الدكتور
عبد الباري إبراهيم درة

الدكتور
ناصر "محمد سعود" جرادات

STRATEGIC MANAGEMENT

FORMULATION

IMPLEMENTATION

EVALUATION

الطبعة الأولى

2014


تليجرام
مكتبة سور الأزبكية

الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين

النظرية والتطبيق

Strategic Management in the Twenty-First Century

The Theory and Practice

تأليف

أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

رئيس جامعة الإسراء سابقًا ـ عمان

رئيس جامعة الشرق الأوسط سابقًا ـ عمان

أستاذ الإدارة في جامعة الشرق الأوسط ـ عمان

د. ناصر "محمد سعود" جرادات

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة فيلادلفيا ـ عمان

2013

الفهرس

النظرية

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

(21)	خريطة فكرية للقضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة	
(22)	خريطة فكرية للاستراتيجيات الكبرى التي تتبناها المنظمة حول اتجاه مسارها ونموها	
(23)	البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو	
(24)	خريطة فكرية لتحديد البدائل المختلفة لتحقيق النمو	
(25)	خريطة فكرية للبدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية	
(26)	أنواع استراتيجيات الاستقرار	
(27)	أنواع استراتيجيات التراجع والانكماش	
(28)	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	
(29)	نموذج شركة جنرال إليكتريك في تحليل المحفظة	
(30)	خطوات إجراء تحليل موقف المنظمة	
(31)	مصفوفة TOWS	
(32)	نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر	
(33)	الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	
(34)	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	
(35)	الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	
(36)	الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية	
(37)	أنموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجيات (7S)	
(38)	أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات	
(39)	المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات	
(40)	المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	
(41)	الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي	
(42)	أدوات جمع البيانات والمعلومات	

الإهداء

إلى كل عربيّ غيور يؤمن إيمانًا عميقًا بأن الإصلاح والتغيير حتميان في العالم العربي، وأن وضع الاستراتيجيات السليمة **كفيلٌ بإحداث ذلك الإصلاح والتغيير في كل مجالات الحياة وضمان مستقبل زاهر للأجيال الواعدة.**

وصدق الله العظيم عندما قال على لسان النبي شعيب لقومه في مدين في سورة هود "إن أريد إلاَّ الإصلاحَ ما استطعتُ، وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلتُ وإليه أنيب".

كيف تقرأ هذا الكتاب؟

عزيزنا الدارس:

بعد أن فرغنا من كتابة هذا السِّفْر عن **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق** خطر لنا أن نسأل السؤال التالي: **كيف تقرأ هذا الكتاب؟**

وفيما يلي بعض الاقتراحات التي نقترحها عليك للإجابة عن هذا السؤال:

أولاً . من أجل أخذ وتكوين فكرة عامة عن الكتاب (القراءة السريعة)، ننصحك بما يلي:

1. قراءة فهرس المحتويات لمعرفة مكونات الكتاب وفصوله المختلفة.
2. قراءة مقدمة الكتاب، فهي كفيلة بإعطاء نظرة عامة عن الكتاب، وأهميته والفئات المستهدفة منه، والفوائد المرجوة من وراء دراسته.
3. استعراض سريع، وتقليب لصفحات الكتاب لأخذ نظرة كلية عن مكونات الكتاب.

ثانيًا . من أجل فهم محتويات فصول الكتاب المختلفة، خاصة للمهتمين بموضوع الإدارة الاستراتيجية (القراءة المتصفحة)، ننصحك بما يلي:

1. قراءة فهرس المحتويات والمقدمة.
2. قراء الأهداف الأدائية، فإنها تعطي فكرة عامة عما سيعالجه الفصل، وما يتوقع من الدارس أن يحققه عندما يقرأ ذلك الفصل.
3. قراءة ملخص كل فصل من فصول الكتاب بتمعن، فهذا كفيل بالاطلاع على تفاصيل الموضوعات التي تمت معالجتها في الكتاب.

ثالثًا . من أجل التعمق في قراءة موضوعات الكتاب (القراءة المعمقة)، نقترح عليك ما يلي:

1. ابدأ بالفصل الأول والثاني ففيهما مفاهيم أساسية عن الإدارة والإدارة الاستراتيجية. ونود أن ننوه هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية بصفتها تخصصًا فرعيًا من تخصصات الإدارة فإنها تشترك مع الإدارة الأم بأنهما حقل من حقول الدراسة وممارسة ونشاط ومهنة أو شبه مهنة.
2. وليكون مقدمة ومشجعًا على القراءة نقترح أن تقرأ اللوحات الشارحة التي تتضمن نبذاً عن مفكرين في الاستراتيجية أمثال إيجور أنسوف ومايكل بورتر، كما تتضمن قصصًا عن بعض الحيوانات وجوانب من الاستراتيجية، وعرضًا لتجارب لقادة إداريين في العالم العربي أمثال فادي غندور وإبراهيم دبدوب.
3. إن جوهر الكتاب (The Core) يتمثل في الفصل الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن. وهنا نقترح عليك عزيزنا الدارس أن لا تقرأ هذه الفصول بالتتابع، فمثلاً تستطيع أن تقرأ الفصل الثالث وعنوانه رسم فلسفة المنظمة ثم تقلب الصفحات لتقرأ صفحات من الحالات وأمثلة للخطط الاسترتيجية في الأردن، وإذا قرأت الفصل الرابع عن التحليل الرباعي (أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من حيث عناصر القوة والضعف في الأولى والفرص والتهديدات في الأخرى) فإنه بإمكانك أن تراجع ما جاء في الجزء التطبيقي من الكتاب عن التحليل الرباعي في الحالات والأمثلة للخطط الاستراتيجية والنماذج في ذلك الجزء.
4. ونقترح كذلك أن تراجع الجزء التطبيقي من الكتاب عندما تقرأ الفصل الخامس والسادس والسابع والثامن.
5. ونقترح أن تقرأ الفصل التاسع والعاشر إذا أردت أن تزداد معرفةً عن بعض القضايا في الإدارة الاستراتيجية مثل استراتيجية المحيط الأزرق التي تعتبر تحديًا حقيقيًا لما درجت عليه النظريات

في الإدارة التقليدية، وإذا أردت أن تستشرف مستقبل الإدارة الاستراتيجية فإن الفصل العاشر يعاونك في هذه المهمة.

6. ونقترح أن تعود بين الفينة والأخرى إلى الأنموذج الفكري الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية الذي وضعه المؤلفان ليتضمن عناصر الإدارة الاستراتيجية، وهي صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها والتغذية الراجعة (في الفصل الثاني ص ....)، هو يهدي القارئ لتكوين فكرة كلية عن تلك العناصر، ثم أجزاء كل عنصر إن كان هناك أجزاء لبعض العناصر.

7. ونقترح كذلك أن تعود بين الفينة والأخرى إلى ثبت المصطلحات (Glossary)، ففيها تحديد مركّز للنظريات والمفاهيم والتقنيات في الإدارة الاستراتيجية، مما يعين الدارس على اتخاذها أساسًا لقراءة الفصول ذات العلاقة.

8. ومن الاقتراحات التي نقدمها أيضًا أن ترجع إلى المراجع العربية والانجليزية فتقلب صفحاتها، ففيها توسع لبعض المفاهيم والنظريات والنماذج الفكرية، لا سيما أن المؤلفَيْن حرصا على الرجوع إلى مراجع معاصرة أخرجتها المطابع مؤخرًا، كما يمكن أن تستعين بها في كتابة مقالات أو تقارير طُلب إلى الدارس أن يقوم بإعدادها في الأسئلة والأنشطة المقترحة.

عزيزنا الدارس:

نتمنى لك رحلة مريحة ممتعة في قراءة هذا السِّفْر في الإدارة الاستراتيجية الذي يعالج موضوعًا حيويًا يهم القائد الاستراتيجي والخبير في الاستراتيجية والقارئ الجاد، والله من وراء القصد.

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الكتاب

هذا كتاب في **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين . النظرية والتطبيق**. تناول فيه المؤلفيْن عددًا من القضايا الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية باعتبارها حقلاً دراسياً معرفياً حديثاً وإن كانت بعض جذورها تعود الى العصور القديمة، وباعتبارها ايضاً نشاطاً وممارسةً تأخذ بها عدد من المجتمعات والمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية والعسكرية المعاصرة . كما أن العنوان ينصب على أن الكتاب يعالج جانبين في الادارة الاستراتيجية وهما: الجانب النظري المعرفي والجانب التطبيقي العملي.

كذلك حرص المؤلفان على أن يتضمن العنوان الإشارة إلى الإدارة الاستراتيجية **في القرن الحادي والعشرين**، ذلك أن الإدارة الاستراتيجية ستكون محور اهتمام الساسة والقادة ومديري المؤسسات والمستشارين والأكاديميين والدارسين في هذا القرن الذي يعج بتطورات كبيرة وتغييرات متواترة السرعة، ومما يدعم هذا التوجه أن المؤلفيْن استعانا بأحدث النظريات والمفاهيم في هذا الحقل سريع النمو، كما حرصا على الإفادة من المراجع الأجنبية التي أخرجتها المطابع بعد عام 2000.

ونلقي الآن الضوء على هذه المفاهيم. إن الاستراتيجية باعتبارها خطة لتحقيق أهداف بعيدة المدى هي جوهر الإدارة الاستراتيجية. لقد عرف هذا المفهوم في القديم في السياق العسكري، كما يحمل في طياته أن هناك طرفين متعارضين، وأن هدف كل طرف أن يسخّر كل المقدرات المتوفرة له ليتغلب على الطرف الآخر، وأن عليه أن يدرس جميع الظروف الخارجية والداخلية المتاحة ليكسب ميزة تمكنه من تحقيق هدفه، ثم انتقل هذا المفهوم إلى ميدان الأعمال فقامت المنظمات الصناعية

والتجارية الحديثة بوضع خطط استراتيجية لها لكسب ميزة تنافسية على منافساتها وأخذ نصيب الأسد من السوق وتعظيم أرباحها .

لقد شاع استخدام الاستراتيجيات العسكرية في الحربين العالميتين الأولى والثانية ثم انتشرت مراكز الدراسات الاستراتيجية العسكرية في الغرب وقلدتها في هذا الدول النامية فيما بعد.

إن هذا الحقل الدراسي الذي استمد جذوره من الحرب والصراع قد نما بظهور كتَّاب ومفكرين في مجال الأعمال يمكن أن يطلق عليهم اسم "**مفكرين استراتيجيين**"، فاستمدوا نظرياتهم ومفاهيمهم ومداخلهم ونماذجهم الفكرية من علوم عدة كالإدارة والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم السياسة والإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، فظهر على سبيل المثال مفكرون أمثال شستر آي برنادر(Chester I. Barnard)، والفريد شاندلر (Alfred Chandler)، وإيجور آنسوف (Igor Ansof)، ومايكل بورتر (Michael Porter)، وهنري منتزبرج (Henry Mintzberg)، ومن ثم بدأت الجامعات في الدول الغربية تدرِّس تلك النظريات والمفاهيم والمداخل والنماذج الفكرية لطلابها تحت مسمى الإدارة الاستراتيجية التي هي فرع متخصص من فروع الإدارة ويحصل فيها بعض الدارسين على درجات علمية متقدمة مثل الماجستير والدكتوراه. على أن هذا التخصص لم يستمد جذوره فقط من علوم اجتماعية أشرنا إلى بعضها بل صب فيه رافد على درجة كبيرة من الأهمية هو رافد الخطط الاستراتيجية التي وضعها مديرون لكبريات المنظمات الصناعية والتجارية في الغرب يعاونهم في هذا **خبراء أو مستشارو تخطيط استراتيجيون**. لقد أملت تلك الخطط الاستراتيجية عوامل وقوى اقتصادية ضاغطة كاتساع الأسواق واشتداد المنافسة بين المنظمات وزيادة التبادل التجاري بين الأمم وانتشار الأسواق المالية، كما أملاها أيضًا تطورات علمية وتكنولوجية سريعة كظهور الاختراعات التكنولوجية الحديثة وثورة المواصلات والاتصالات واستخدامات الكمبيوتر، وانفتاح الحدود والاتصال بين الدول والأمم والشعوب. كما دفع إليها تغيرات اجتماعية وديموغرافية كاتساع التحضر وظهور المدن الكبرى،

وانتشار التعليم والمعرفة في المدارس والجامعات، وتحسن الخدمات الطبية والصحية، وظهور وتنامي المؤسسات المختلفة التي تعتني بكل مظاهر التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والعلمية.

ولم تقتصر تلك التغيرات التي نجم عنها التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية على الدول الصناعية بل امتد إلى الدول النامية ومنها الدول العربية، فعرفت ما أطلق عليه مصطلح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في النصف الثاني من القرن المنصرم، والخطط الاستراتيجية في الإدارة والتربية وفي القطاعين العام والخاص والمؤسسات الاجتماعية والمؤسسات العامة ومنظمات المجتمع العربي.

إذاً، فإن هذا الكتاب يبحث في الإدارة الاستراتيجية من حيث كونها حقلاً من حقول الدراسة وتخصصاً جديداً من تخصصات الإدارة، ومن حيث كونها نشاطًا وممارسةً وتطبيقًا. والإدارة الاستراتيجية في المفهوم الأول هي النظرية في هذا الكتاب، لقد قدمنا في القسم الأول من الكتاب خلفية عامة عن الإدارة والتخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ثم مفهوم الإدارة الاستراتيجية ووظائفها وأهميتها ومحاذيرها. ثم إن المؤلفيْن تبنيا أنموذجًا فكريًا أسمياه الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من أربع عمليات (عناصر) رئيسية هي **صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييم الاستراتيجيات والتغذية الراجعة**، ثم تعرضت الفصول التالية إلى **رسم فلسفة المنظمة** من حيث وضع **الرؤية والرسالة والغايات والأهداف والقيم الرئيسية**، ثم **التحليل الرباعي** (SWOT Analysis)، ثم **أنواع الاستراتيجيات** في المنظمة مثل **الاستراتيجية العليا للمنظمة** (Corporate Strategy)، **واستراتيجيات الأعمال** (The Business Strategy)، **واستراتيجية الوظائف** (Functional Strategy)، ثم تناولنا **تنفيذ الاستراتيجيات** ثم **تقييمها**، ثم ختمنا الجانب النظري من الكتاب بمعالجة **قضايا محددة في الإدارة الاستراتيجية** فبحثنا استراتيجية المحيط الأزرق

كاستراتيجية جديدة لا تقوم على التنافس بل على خلق أسواق جديدة وخلق قيمة (Value Creation) في المنظمة، واليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance)، والتخطيط والإدارة الاستراتيجية في العالم العربي، ثم تعرضنا لفصل مستقل عن **مستقبل الإدارة الاستراتيجية**.

أما عن التطبيق في هذا الكتاب فيتمثل في النواحي التالية:

1. تطعيم النظريات والمفاهيم في الإدارة الاستراتيجية بأمثلة من الواقع العالمي والعربي.
2. إنهاء كل فصل في الكتاب بملخص ثم بأسئلة وأنشطة تحث على التفكير والقيام بكتابة أبحاث وواجبات معينة.
3. وضع لوحات شارحة عن بعض رواد التفكير الاستراتيجي، وأخرى عن مقابلة مع مدير عربي من أكثر من بلد عربي.
4. لوحات شارحة تتضمن قصصًا قصيرة أو نبذة عن الحيوانات والتخطيط الاستراتيجي.
5. تخصيص القسم الثاني من الكتاب لعمليات التطبيق، فكانت هناك نماذج فكرية للإدارة الاستراتيجية، وحالات إدارية وأمثلة لاستراتيجيات في مؤسسات أردنية وعربية ونصوص، وتمارين وصحف عمل، وقد طلب في نهاية كل نوع من أنواع هذه التقنيات بالإجابة عن أسئلة تحث على التفكير والإبداع.

السؤال الآن من هو الجمهور المستهدف الذي يمكن أن يفيد من دراسة هذا الكتاب؟. يعتقد المؤلفان أن الكتاب يستهدف الفئات التالية من الدارسين:

1. طلاب الإدارة والسياسة والاقتصاد في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا.
2. المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات في القطاع العام والخاص الذين يرغبون في التصدي لوضع استراتيجيات لمؤسساتهم.
3. الخبراء في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

4. المدربين والمتدربين في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية وإدارة التغيير.

5. القارئ العام الذي يبغي أن يدرس موضوعًا يحظى بأهمية متزايدة في العلوم الاجتماعية.

إن هذا الكتاب يتميز **بملامح (Features)** هذه أبرزها:

1. بدء الكتاب بأقوال تتعلق بالإدارة الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية، ثم بدء كل فصل بأقوال تتعلق بموضوع الفصل وبأهداف أدائية (Performance Objectives) وملخص وأسئلة وأنشطة في نهاية الفصل.

2. تطعيم الكتاب بلوحات شارحة تجعل من قراءة الكتاب قراءة ممتعة مشوقة، فبعض هذه اللوحات الشارحة تتعلق بالحيوانات والاستراتيجية، وبعضها عن رواد في الفكر الاستراتيجي، وبعضها تتضمن مقابلة مع مدير عربي معاصر تناولت بعض اهتمامات ذلك المدير.

3. الاستعانة بأحدث المراجع بالعربية والإنجليزية ومنها مراجع صدرت عام 2012، وعام 2013.

4. الحرص على تبسيط المفاهيم وتوضيحها باستخدام الأشكال والخرائط الفكرية التي بلغ عددها (48).

5. ربط النظرية بالواقع العملي ما أمكن، وهنا نقول أن المؤلفَيْن حرصا أن يكون في الكتاب لمسة عربية، وتمثل ذلك بإيراد أمثلة من واقع المنظمات العربية، ومعالجة التخطيط والخطط الاستراتيجية في العالم العربي، وفي الحرص على أن تكون هناك أقوال في التخطيط من القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ومن التراث العربي، وأن تكون كذلك في الكتاب حالات من الواقع العربي والأردني وأمثلة لخطط استراتيجية من الأردن والعالم العربي.

6. الحرص على ربط الإدارة الاستراتيجية كحقل دراسي وممارسة ونشاط بالماضي، فعرضنا لجذورها التاريخية ثم اجتهدنا وحاولنا استشراف مستقبل هذه الإدارة، فعرضنا لما يزيد عن عشرة اتجاهات

مستقبلية اعتقدنا أنها ستكون مسارات مستقبلية لهذه الإدارة التي يثبت الواقع أنها عامل حاسم في تغيير واقع الأعمال والحياة في العالم بوجه عام والعالم العربي بوجه خاص.

ومن الجدير بالذكر أن مما ساعد المؤلفَيْن في ترسيخ هذه الملامح في القسم النظري والتطبيقي من الكتاب خبرة المؤلفَيْن في تدريس مادة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية وفي إعداد بحوث ودراسات تتناول جانبًا أو أكثر من الإدارة الاستراتيجية، وفي وضع استراتيجيات في مؤسسات عملا بها أو في مهام استشارية خارجية.

<u>والآن، فإن هذا الكتاب يضم بين دفتيه الفصول التالية في الجزء النظري:</u>

الفصل الأول: خلفية عامة عن الإدارة وبيئتها الخارجية والدلالات للإدارة الاستراتيجية General Background about Management, Its External Environment and Implication to Strategic Management

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

الفصل الثالث: رسم فلسفة المنظمة Formulation of the Organization Philosophy

الفصل الرابع: التحليل الرباعي SWOT Analysis

الفصل الخامس: بناء استراتيجيات المنظمة . الاستراتيجية العليا للمنظمة Building the Organization Strategies – The Corporate Strategy

الفصل السادس: بناء استراتيجيات المنظمة . استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الوظائف Building the Organization’s Strategies – The Business Strategies and Functional Strategies

الفصل السابع: تنفيذ الاستراتيجيات Implementation of Strategies

الفصل الثامن: تقييم الاستراتيجيات Evaluation of Strategies

الفصل التاسع: قضايا في الإدارة الاستراتيجية Issues in Strategic Management

الفصل العاشر: مستقبل الإدارة الاستراتيجية The Future of Strategic Management

كما يضم الموضوع المتعلق **بالتطبيق** نماذج فكرية (Conceptual Models) لاستراتيجيات وحالات وأمثلة لخطط استرتيجية من الأردن وأقطار من العالم العربي مثل المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين، ونصوص ذات علاقة بالاستراتيجية، ونماذج (Forms) وصحف عمل (Work Sheets).

ونود في ختام هذه المقدمة أن نزجي وافر الشكر والتقدير لكلٍ من:

- الصديق العزيز الوفي الأستاذ **فائق حمدان القدومي** الذي تفضل بقراءة مسودة الكتاب وأدخل فيها تحسينات عديدة، يمده في هذا علمٌ غزير وقدراتٌ متميزة في اللغة العربية والانجليزية، وتواضعٌ جم، نسأل الله له مزيدًا من العطاء والصحة والعافية والعمر المديد.
- شريكتي العمر: **وطفة الجابي** زوجة الاستاذ الدكتور عبد الباري درة، و**تمارا جرادات** زوجة الدكتور ناصر جرادات، اللتين أمدتانا بالعون والمساعدة والصبر والتحمل وإبداء الرأي السديد فيما كان يعرض عليهما من مواضيع أثناء الكتابة، وكانتا عونًا وسندًا ودافعًا لنا ونحن نعكف على إعداد هذا الكتاب.

والله نسأل أن ينفع الأمة بهذا الكتاب الذي اجتهدنا أن يكون في ثوبٍ جديد من العبارة والصياغة والمفاهيم والتوجهات لعله يكون حافزًا للمهتمين بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لتبني النظرة الشاملة المستقبلية لمنظماتهم. فإن اجتهدنا فلنا أجران، وإن أخطأنا فلنا أجر واحد، راجين أن لا يضن علينا الزملاء والدارسون بملاحظاتهم التي نعد أننا سنأخذ بها في الطبعات القادمة للكتاب بإذن الله.

ولله المنة من قبل ومن بعد، هو مولانا ونصيرنا، فنعم المولى ونعم النصير

المؤلفان

النظريـة

بسم الله الرحمن الرحيم

أقوال مأثورة في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

قال الله تعالى:

- ✓ "وَأعِدوا لَهُم ما استَطَعتُم مِن قُوَّةٍ ومِن رِّبَاطِ الخَيْلِ...." سورة الأنفال . الآية **60**.
- ✓ "ولو أرادوا الخروج لأعدوا له عُدَّةً" سورة التوبة . الآية **46**.
- ✓ "قال تزرعون سبع سنين دأَباً فما حصدتُم فذروه في سنبله إلاَّ قليلاً مما تأكلون (**47**) ثم يأتي من بعد ذلك سبعٌ شدادٌ يأكلن ما قدمتُم لهن إلا قليلاً مما تُحصنون (**48**) ثم يأتي من بعد ذلك عامٌ فيه يغاثُ الناسُ وفيه يعصِرون (**49**)". سورة يوسف– الايات (**47**، **48**، **49**)

قال عليه الصلاة والسلام:

- "اعقلْ وتوكلْ"
- " إذا تأنيت أصبتَ أو كدتَ تُصيب، وإذا استعجلتَ أخطأتَ أو كدتَ تُخطيء"
- " لا يُلدغ المؤمنُ من جُحر واحد مرتين".
- " اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدأ واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا".

وقال حكيم عربي:

- "ليس للحياة قيمة إلا اذا وجدنا فيها شيئا نناضل من أجله".

قال كونفوشيوس:

- "الناس متشابهون في الفطرة، مختلفون في التطبيق"
- "إن رؤية بلا عمل هي مجرد حلم، وإن عملا بلا رؤية هو مضيعة للوقت، وإن رؤية تقترن بعمل قادرة على تغيير العالم" (جويل أ. باركر joel A Barker).
- "إذا أردت أن تخطط لمدة سنه فازرع حباً، وإذا أردت أن تخطط لقرن، فازرع شجراً، وإذا أردت أن تخطط للعمر كله فثقّف ودرِّب الناس" . مثل صيني.

قال الدكتور هشام الموصلي:

- **"إذا فشلت في التخطيط فذلك لأنك خططت للفشل".**

قال الاديب مصطفى الرافعي:

- **"إذا لم تزد شيئا على الدنيا، كنت أنت زائدًا على الدنيا".**

قال المتنبي:

- **وإذا كانت النفوسُ كبارًا تعِبت في مرادِها الاجسامُ**

قال أحمد شوقي:

- **وما نيل المطالب بالتمنِّي ولكن تُؤخذُ الدنيا غِلابا**
- **قبل الرماء تملأ الكنائن، والكنائن جعب السهام (مثل عربي)**
- **الفُرص لا تنتظر (مثل انجليزي)**
- **الفُرص المهملة تذهب سدى (مثل انجليزي)**
- **إن كل دقيقة تنفقها في التخطيط تنقذ ثلاثا أو أربعا في التنفيذ".**

(جروفورد جرينولت Grawford Greenwalt)

- **إذا لم تضع خطة حياة بنفسك، فستقع فريسة لخطة أعدها غيرُك، أو لا تدري ماذا خططه لك الآخر**

(جيم روهن Jim Rohn)

- **كل ما تحتاجه خطة، وخريطة طر يق، وشجاعة كافية لتتبع طريقك نحو الهدف**

(ايرل نايتنجل Earl Nightingale)

- **الاستراتيجية هي خطه وهي في الحقيقة خطة ذكية (ايجور انسوف Igor Ansoff 1965).**
- **تحتاج الاستراتيجيات الذكية إلى ان تكون متجذرة في الميزة النسبية**

(مايكل بورتر Michal Porter 1985)

أقوال في الحيوانات والتخطيط

- **قال سن تزو (Sun Tzu)**، وهو جنرال صيني عاش حوالي 500 قبل الميلاد، وكتب كتابًا مشهورًا عنوانه فن الحرب (The Art of War)، وفيه كثير من الاقتراحات التي تفيد واضعي الاستراتيجيات في منظمات الأعمال اليوم، قال:

"كن وديعًا كحمامة، وحكيمًا كثعبان، ولكن تخلّ (استغن) عن دورك كحمامة مرة واحدة وسوِّ بالأرض عدوك (عند القتال)"

- **قال محمد علي كلاي:**

"تحرك (في الملاكمة) كفراشة، والسع كنحلة"

- **قال فرانك أباجنيل (Frank Abagnale):**

"يروى أن فأرين سقطا في وعاء من الحليب، أما أحدهما فقد غرق، وأما الآخر فظل يسبح ويدور ويدور حتى جعل من الحليب زبدة، ثم خرج من الحليب وهو يتهادى"

- **قال جورج هربرت (1593–1632)**، وهو شاعر وقسيس بريطاني:

"إن الفأر الذي يعيش في نفق واحد في الأرض سرعان ما يقع في الفخ"

- **قال بلاتوس Platus (184–254 ق.م)**، وهو شاعر ونجار روماني"

"انظر إلى الفأر الصغير وتأمل حكمته، فهو لا يرهن حياته بنفق واحد في الأرض"

- **قال سن تزو Sun Tzu:**

"عندما تمزق ضربة الصقر جسد فريسته فإن ذلك يعود إلى حسن التوقيت"

الفصل الاول

خلفية عامة عن الإدارة وبيئتها الخارجية والتخطيط الاستراتيجي والدلالات للإدارة الاستراتيجية

الفصل الاول

خلفية عامة عن الإدارة وبيئتها الخارجية والتخطيط الاستراتيجي والدلالات للإدارة الاستراتيجية

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية، بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد مفهوم الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية.
2. أن يوضح، بكلماته الخاصة، موقع التخطيط في الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية.
3. أن يبين الموارد التي تتعامل معها الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية.
4. أن يعدد خمسًا من خصائص الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية.
5. أن يبين أهمية وجود الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية في نظام الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية.
6. أن يبين، بكلماته الخاصة، معنى الإدارة كحقل من حقوق الدراسة.
7. أن يوضح خصائص البيئة الخارجية للمؤسسات.
8. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى العولمة.
9. أن يعدد ستًا من الكفايات التي يجب أن يمتلكها قادة المؤسسات لمواجهة العولمة.
10. أن يوضح موقع كفاية التخطيط الاستراتيجي في كفايات العولمة.
11. أن يبين الدلالات والانعكاسات لموضوعي مفهوم الإدارة وموقع الإدارة الاستراتيجية فيها والبيئة الخارجية للمؤسسات . للإدارة الاستراتيجية.

12. أن يحدد الفرق بين التخطيط والخطة.

13. أن يوضح ثلاثة معايير من معايير أنواع الخطط.

14. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى التخطيط الاستراتيجي.

15. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى الإدارة الاستراتيجية.

من رواد الفكر الاستراتيجي

إيجور آنسوف Igor Ansoff (1918 – 2002)



ولد إيجور آنسوف في روسيا من أب كان يعمل دبلوماسيًا أمريكيًا هناك. حصل على درجة دكتوراه في الرياضيات ثم عمل في مؤسسة راند (Rand Corporation)، وشركة لوكهيد لصناعة الطائرات (Lockheed)، ثم اتجه نحو العمل في الجامعة استاذًا للاستراتيجية.

يعتبر آنسوف أبو التخطيط المؤسسي (Corporate Planning)، وقد استمرت كتاباته في الإدارة الاستراتيجية ذات تأثير كبير في الأوساط الأكاديمية والعملية لعدة عقود، ومنذ الستينات من القرن الماضي إلى أوائل القرن الحادي والعشرين، وتركز مدرسته في الاستراتيجية على وجوب اتباع خطوات منطقية منظمة في بنائها.

ومن اشهر النظريات والمفاهيم التي عرف بها:

- *اعتبار التخطيط المؤسسي خطوة إدارية أساسية رسمية.*
- *تعميم أداة التحليل الرباعي (SWOT Analysis).*
- *تحليل الفجوة (Gap Analysis) بين الطموحات ونتائج الاستراتيجيات المطبقة.*
- *مصفوفة آنسوف (Ansoff matrix)، وفيها يتحدث عن أربع استراتيجيات، هي:*

1. *استراتيجية اختراق السوق (Market Penetration Strategy).*
2. *استراتيجية تطوير السوق (Market Development Strategy).*
3. *استراتيجية تطوير المنتج (Product Development Strategy).*
4. *استراتيجية التنويع (Diversification Strategy).*

من اشهر كتبه:

- *Corporate strategy، 1967 . الاستراتيجية العليا للمؤسسة.*
- *Strategic Management، 1974 . الإدارة الاستراتيجية.*
- *Implementing Strategic Management، 1984 . تنفيذ الإدارة الاستراتيجية.*

له معارك أكاديمية حادة مع مفكر استراتيجي آخر هو هنري منتزبيرج (Henry Mentzberg)

المصادر: Bannok (2002)P.11، Grundy (2005)، PP.40-47، Prasad (2002)، PP.6-9

سنعالج في هذا الفصل الموضوعات التالية:

أولاً: مفهوم الإدارة وموقع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فيها

للإدارة أكثر من معنى؛ ومن معانيها:

- **الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية (As A Practice)؛**
- **والإدارة كحقل من حقول الدراسة A Field of study or an academic discipline**

(درة وجودة، 2011، ص21-33).

وفيما يلي شرح لهذه المعاني:

أما الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية فهي عملية تحقيق أهداف المنظمات (Organizations) بالعمل مع الموارد البشرية فيها واستخدام الموارد غير البشرية (كالأموال والموارد والمرافق والموارد المعلوماتية والتكنولوجيا والوقت) استخداما أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوخي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في تلك المنظمات (Robbins & Coulter 2007, pp7-8) (Daft, 2008, pp7-10) (Certo & certo, 2009, pp32-35) .

والواقع ان هذا التعريف تعريف شامل ويتضمن كثيراً من المفاهيم والأفكار التي يهمنا ان نوضحها في النقاط التالية:

- فالإدارة عملية تحقيق أهداف المنظمات، وهي عملية ذات قصد محدد وموجهة لتحقيق أهداف المنظمات، والمنظمات هي وحدات اجتماعية تتكون من بشر يسعون لتحقيق أهداف معينة كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة. وقد تكون المنظمة صغيرة أو كبيرة، تسعى إلى الربح وقد لا

يكون تحقيق الربح مبرر وجودها. وقد تكون منظمة اقتصادية أو اجتماعية او ثقافية او سياسية او منظمة في القطاع العام أو القطاع الخاص.

- ثم إن الإدارة تتعامل مع عناصر أو موارد قد تكون موارد بشرية أو غير بشرية وتوجيه هذه الموارد توجيها راشداً هو مبرر وجود الإدارة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمات.
- ثم ان الإدارة تتضمن أنشطة او وظائف او عمليات مترابطة متعاقبة (Consecutive)، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعمليات أخرى مستمرة (Continuous)؛ كالاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

والإدارة كعملية أو نشاط تتعامل مع موارد متاحة نحددها على النحو التالي:

1- الموارد البشرية.

2- الموارد غير البشرية، وتشمل ما يلي:

- الاموال.
- المواد والمخزون.
- المرافق والمباني.
- البيانات والمعلومات والمعرفة.
- التكنولوجيا.
- الوقت.

وعمل المديرين هو تجميع واستخدام هذه الموارد من خلال العمليات الفنية والإدارية والمساندة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ويبين الشكل رقم (1) هذه العناصر مجتمعة وعلاقتها جميعا بتحقيق الأهداف.



الشكل رقم (1): العناصر التي تتعامل معها الإدارة وعملياتها وبيئتها

المصدر: د. عبد الباري درة وزملاؤه، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، منهج عملي تحليلي، الجزء الأول، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الثانية، 2002، ص5، (وقد تم تحوير النموذج).

هذا وإن للإدارة كنشاط خصائص عديدة يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي:

1- الإدارة عملية، أي نشاط حركي يتكون من عدد من الممارسات.

2- الإدارة عملية اجتماعية، أي أن هناك عددًا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف بشكل مستمر.

3- الإدارة عملية شاملة تشمل جميع المستويات في التنظيم.

4- ترتبط الإدارة بعلاقات متشابكة متداخلة مع كل الظروف والقوى الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية. وتشكل تلك الظروف والقوى ما يطلق عليه اسم بيئة الإدارة الخارجية او ايكولوجيتها (Ecology).

5- الإدارة هي اختيار منهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئية التي تحيط بأي منظمة.

6- تحرص الإدارة على تسخير الموارد المتاحة، انطلاقًا من الاعتقاد أن هذه الموارد نادرة.

7- تطوع الإدارة عمليات فرعية تتمثل في التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وعمليات أخرى لتحقيق أهداف التنظيم مستخدمة مواردها النادرة المتاحة وبمنطلق التعاون، ويطلق البعض على هذه العمليات اسم العمليات الفرعية المتتابعة (Consecutive) أو العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية.

هذا ومن واجبات الإدارة أن ترعى عملية تحقيق **الرؤية Vision**، وهي عبارة عن صورة ذهنية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وأن تسعى إلى تحقيق **رسالة المنظمة Mission**، وهي عبارة عن نص رسمي مكتوب يوضح مبررات وجود المنظمة، كما أن من واجبات الإدارة أن تسعى للوصول إلى الأهداف التنظيمية؛ وذلك من خلال اهتمامها بالعمليات الفنية أو المتخصصة التي تمارس داخل المنظمة.

ليس من واجب الإدارة الاهتمام بالعمليات الفنية فحسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية؛ بل من واجب الإدارة كذلك الاهتمام بالعمليات المساندة أو المساعدة الأخرى والتي تقدم خدمات مساعدة للعمليات الفنية والعمليات الإدارية. ومن الأمثلة على العمليات المساندة داخل المنظمة أعمال السكرتاريا أو اللوازم والمشتريات.

يتبين لنا مما سبق أن **التخطيط** عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى والواقع أن **التخطيط الاستيراتيجي** هو نوع من التخطيط. كما يتبين لنا من الشكل رقم (1) أن العمليات المساندة والعمليات الإدارية المتعاقبة والمستمرة والعمليات الفنية والمتخصصة والموارد بنوعيها البشرية وغير البشرية تتضافر لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها التنظيمية. ومن الجدير بالذكر أن من عناصر وضع الإدارة الاستيراتيجية إعداد **رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها**؛ فكأن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتعاملان مع مفهوم الإدارة المعاصر كنشاط تعاملاً أساسياً.

ومن ناحية أخرى فإن على واضعي الاستراتيجية أن يأخذوا في اعتبارهم، وهم يصوغون خطتهم الاستراتيجية، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا ما سنتناوله ببعض التفصيل في الفصول القادمة.

أما عن معنى الإدارة كحقل من حقول الدراسة فإننا نقول انها فرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. وفي الإدارة تخصصات مختلفة ومنها الإدارة الاستراتيجية والإدارة التربوية وإدارة البنوك والمصارف وهي حقل دراسي نما وتطور بشكل هائل في العقود الأخيرة ويستمد نظرياته ومفاهيمه وتقنياته وأساليبه المنهجية من كثير من العلوم كالاقتصاد والسياسة وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإحصاء والرياضيات.

والواقع ان المديرين وهم يمارسون نشاطاتهم الإدارية يستمدون أفكارهم من الإدارة كحقل دراسي بمدارسه الفكرية ونظرياته وتقنياته، كما أن المديرين لا يمكنهم أن ينجحوا في أعمالهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم إلا بوضع خطة استراتيجية تستمد نظرياتها ومفاهيمها من تخصص الإدارة الاستراتيجية التي ينهِل مفكروها وممارسوها من العلوم سالفة الذكر وعلوم أخرى سنذكرها في الفصل القادم.

ثانياً: البيئة الخارجية للمنظمات ووجوب التعامل معها استراتيجياً

إن المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص أو كانت في الدول الصناعية الغنية أو النامية؛ ومنها الدول العربية تتفاعل مع البيئة الخارجية التي يوضحها الشكل رقم (1). إن هذه البيئة الخارجية تعج بالتغيرات والتطورات سريعة الوتيرة وتكون على شكل قوى وعوامل وتقلبات وثورات لعل ابرزها:

- الثورة المعرفية
- الثورة التكنولوجية
- ثورة التعلم
- العولمة

ولهذه البيئة الخارجية سريعة التغير خصائص تتمثل فيما يلي:

(1) التعقيد (Complexity):

ففيها تتشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية تشابكاً هائلاً، وتدخل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية بالغة التعقيد.

(2) الدينامية والتغير (Dynamism):

إن هذه البيئة تتغير تغيراً سريعاً وبتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

(3) العدائية والغموض (Hostility & Ambiguity):

إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري على أشده، كذلك فإن درجة عدم التأكد والغموض (Uncertainty) عالية؛ مما يجعل اتخاذ القرار أمراً بالغ الصعوبة أمام متخذي القرار في المنظمات العامة والخاصة ولدى المسؤولين في تلك المنظمات.

وسنفرد العولمة ببعض التفصيل:

إن العولمة تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تربوي تذوب فيه الحدود بين الدول، وبين الشمال والجنوب، وبين الحضارات بعضها بعضاً، وتتواصل فيه الامم والشعوب والدول والأفراد باستمرار وبسرعات هائلة، وينشأ اعتماد متبادل (Interdependence) بينها في جميع مجالات الحياة، كالاعتماد المتبادل في رأس المال والاستثمارات والسلع والخدمات، والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص.

ويتضمن مفهوم العولمة أيضاً اتجاهات (Attitudes) ومنحى (Approach) وقيماً (Values) على الدول والشعوب أن تتبناها وتتكيف معها وأن تعي نتائجها وعواقبها الإيجابية والسلبية ومشكلاتها وانعكاساتها (درة والمجالي، 2010، ص ص 93–100).

معنى هذا أن العولمة ظاهرة أو حركة معقدة ذات أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية وثقافية وتكنولوجية أنتجتها ظروف العالم المعاصر وتؤثر على حياة الافراد والمجتمعات والدول المعاصرة تأثيرات عميقة.

وللعولمة جوانب ايجابية وسلبية تمس أحياناً الأفراد والأمم والشعوب؛ وهي جوانب تناولتها أقلام الباحثين والكتاب بإسهاب كبير في السنوات الأخيرة ولا داعي لتناولها هنا.

نسأل انفسنا الآن السؤال التالي:

كيف سيواجه المسؤولون والقادة، وقد دخلت مؤسساتهم إلى القرن الواحد والعشرين بتسارع كبير، ظاهرة حركة العولمة بكل جوانبها وخصائصها؟

للإجابة عن هذا السؤال فإننا نقول: إن الجواب يكمن في امتلاك أولئك المسؤولين ما يمكن أن يطلق عليه اسم كفايات العولمة (Globalization competencies).

ونعني بالكفاية (Competency) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤثر على جزء كبير من عمل المسؤول (أو دوره أو مسؤولياته) وترتبط بأدائه في ذلك العمل، وهي عناصر يمكن قياسها وفق معايير محددة مقبولة، كما يمكن تطويرها من خلال أنشطة التدريب والتنمية.

والسؤال الآخر المطروح: ما الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى المسؤولين والقادة ليتعاملوا مع حركة العولمة، وللتفكير بمنطق الكون (Thinking globally)، ووضع خطط العمل لإعطاء منظماتهم توجها عالميًا؟

إن هذه الكفايات، كما بينها الشكل رقم (2) اللاحق، هي:

1- **كفاية إدارة التعقيد (Competency of managing complexity)**، وتعني القدرة على التعلم لإيجاد توازنات بين المصالح المتضاربة والتناقضات والتعقيدات المختلفة التي تعج بها البيئة الخارجية للمنظمات.

2- **كفاية إدارة التنافس (Competency of managing competition)**، وتعني القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة ومعرفة سوق العمل المطلوبة وحاجات الزبائن المتغيرة وإجراء التعديل في الخطط والموارد لمواجهة الأطراف المنافسة.

3- **كفاية التخطيط الاستراتيجي (Competency of strategic planning)**، وتعني القدرة على تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، ذلك الاتجاه الذي يتضمن تحديد كل من رؤية المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحلية والقدرات الذاتية والبيئة الخارجية، وترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات المختلفة، أي برامج وخطط طويلة الأجل، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل.

4- **كفاية إدارة التغيير (Competency of managing change)**، وتعني القدرة على فهم البيئة المتغيرة للمنظمة والتحولات الهائلة التي تعتريها، كما تعني القدرة على وضع الاستراتيجيات لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والتكنولوجيا والموارد البشرية في المنظمات.

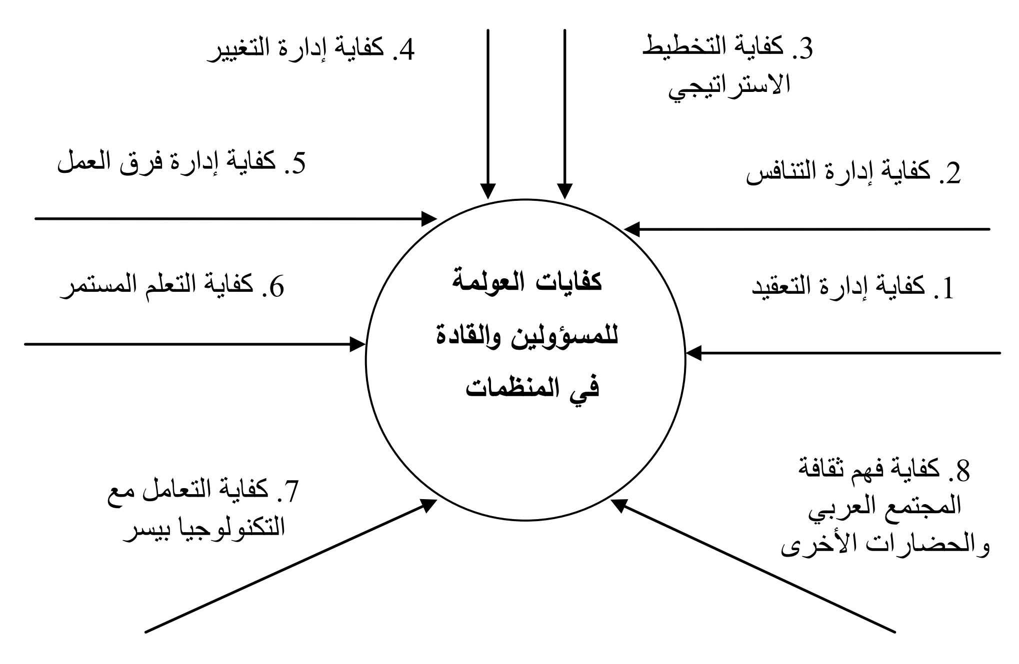
5- **كفاية إدارة فرق العمل (Competency of managing teams)**، وتعني القدرة على أن يعمل المسؤولين والقادة مع فرق عمل متجانسة، والعمل مع فرق عمل يتكون أعضاؤها من خلفيات متنوعة، والقدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل.

6- **كفاية التعلم المستمر (Competency of continuing learning)**، وتعني القدرة على اكتساب المسؤولين معارف ومهارات واتجاهات جديدة في عملهم وفي حقل تخصصهم، وفي إدارة المنظمة أو الوحدة التنظيمية.

إن ميلاً نفسياً عميقاً للتعلم المستمر يجب أن يتغلغل في نفس المسؤول، وأن يتخذ من الوسائل والأساليب ما يجعله دائماً على رأس كل التطورات الجديدة في ميدانه، ولا يكون ذلك على مستوى فردي فحسب، بل عليه أن يزاوج بين التعلم المستمر الفردي والتعلم التنظيمي المستمر (Continuing organizational learning)، وأن يسهم إسهاماً جاداً في تكوين منظمات ساعية للتعلم (Learning organizations). وإن من أهم مهارات التعلم المستمر ان يتعلم المسؤولون والقادة كيف يتعلمون Learn how to learn.

7- **كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر (Competency of dealing with modern technology easily)**، وتعني القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها، ووضع الخطط لعمله للإفادة من امكانياتها في إطار الكلفة المنفعة Cost Effectiveness.

8- **كفاية فهم ثقافة المجتمع العربي والثقافات الأخرى والتعامل معها (Competency of understanding and dealing with Arab culture and other cultures)**، وتعني القدرة على فهم ثقافة المجتمع العربي بعناصرها المختلفة من لغة وقيم وعادات وتقاليد وأساليب معيشية، وإيجابياتها وسلبياتها، وكذلك فهم الثقافات الأخرى وتقبلها والتعامل معها بما فيها من جوانب مضيئة وأخرى ممتعة.



الشكل(2): أنموذج كفايات العولمة للمسؤولين والقادة في المنظمات

ثالثاً: خلفية تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والاستراتيجية

يمكن تعريف التخطيط (Planning) بأنه نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية معينة.

وقد عرفنا في الصفحات السابقة أن التخطيط عملية فرعية من العمليات المتعاقبة في النظام الإداري. هذا وقد احتل التخطيط موقعاً رئيسياً في مدرسة المبادئ الإدارية التي ظهرت أوائل القرن العشرين.

فقد ذكر المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) أن عمليات المدير في المؤسسة هي **التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة**. وذهب كل من الأمريكيين لوثر جوليك (Luther Gulick) وليندال ايروك (Lyndall Urwick) إلى أن المهام التي يتولاها المدير هي:

- ✓ التخطيط (Planning).

- ✓ التنظيم (Organizing).
- ✓ التوظيف (Staffing).
- ✓ التوجيه (Directing).
- ✓ التنسيق (Coordinating).
- ✓ كتابة التقارير (Reporting).
- ✓ إعداد الموازنات (Budgeting).

واختصرا هذه العمليات الفرعية في كلمة واحدة هي (POSDCORB) بأخذ الأحرف الأولى من الكلمات الانجليزية من كل عملية.

ونفرق هنا بين التخطيط Planning والخطة Plan، فالتخطيط هو عملية أو نشاط إداري، أما الخطة فهي وثيقة تلخص كيف يمكن أن نحقق الأهداف التي يضعها طرف ما. وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيتات (Schedules) وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق الأهداف. وعندما يخطط مدير ما فإنه يضع أهدافاً وخططاً.

والخطط أنواع (Robbins et al., 2011, p 250)، ويعتمد تصنيفها على المعيار الذي نستخدمه، فإذا أخذنا معيار مدى اتساع نطاق الخطة فإن الخطط تنقسم إلى خطط استراتيجية (Strategic Plans) وخطط تشغيلية (Operational Plans)، أما الأولى فهي الخطط التي تشمل منظمة ما بأسرها وتضع الأهداف الكلية لتلك المنظمة. في حين أن الأخرى تغطي جزءاً تشغيلياً محدداً من المنظمة. فالخطط الاستراتيجية واسعة النطاق أما التشغيلية فهي ضيقة النطاق.

وقد يكون المعيار المدى الزمني (Time Frame) فهناك خطط طويلة المدى تتجاوز الثلاث سنوات، وهناك خطط قصيرة المدى تغطي سنة أو أقل، وهناك خطط متوسطة المدى وتغطي الزمن الذي يتجاوز السنة.

وقد يكون المعيار وحدة التحليل (Unit of Analysis) فقد يكون التخطيط على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة الصغيرة (Small Group) أو المنظمة أو الإقليم أو العالم.

ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات قد تتداخل معاً؛ فقد تكون الخطة استراتيجية وطويلة المدى وقد تكون على مستوى المنظمة أو الإقليم.

هذا وقد عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق خطط تنمية طويلة المدى. وقد بدأت ذلك الدول الاشتراكية؛ وعلى رأسها الإتحاد السوفييتي السابق، وشملت تلك الخطط الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة والزراعة والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب، وقلد عدد من الدول العربية هذا النهج من التخطيط طويل المدى؛ ومن هذه الدول مصر زمن جمال عبد الناصر والجزائر وسوريا والعراق، تلك الدول التي اتخذت في فترات معينة من الاشتراكية أيديولوجية وأسلوب حياة. وقام الأردن في السبعينات وما بعدها بإعداد خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية كان مدى بعضها خمس سنوات، رغم احتفاظه بمنهج الاقتصاد الحر فلسفة وأسلوب حياة.

أما عن **التخطيط الاستراتيجي** (Strategic Planning) فإنه يمكن تعريفه بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه. كما يمكن تعريفه أيضًا بأنه العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ، بعبارة أخرى فإنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (جرادات، 2013، ص 162).

وقد ظهر تعبير التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن المنصرم، وأصبح تعبيراً شائعاً في الستينات والسبعينات من ذلك القرن. ثم أصبح أسلوباً شائعاً في التخطيط في السبعينات بسبب ظهور وشيوع وتطبيق أساليب وتقنيات مثل نماذج المحافظ

(Portfolio Models)، ومصفوفات النمو والأسهم (Growth Share Matrices)، ودراسات تلازم وتكامل الأعمال (Studies of Business Synergy)، ومحاولات السعي نحو الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، وتحليل منحنى الخبرة (Analysis Experience Curve)، وتحليل دورة حياة المنتج (Product Life Cycle Analysis)، والدراسات والبحوث ذات الصلة (Bannock et al, p. 354).

هذا وقد كَتب عن التخطيط الاستراتيجي وأشاعه في الولايات المتحدة الأمريكية فريق من الخبراء كان على رأسهم مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group)، وشركة ماكينزي للإستشارات (Mackenzie)، وآرثر د. ليتل (Arthur D. Little)، ومعهد التخطيط الاستراتيجي (The strategic Planning Institute).

لقد اعتقد كثير من المفكرين ورجال الأعمال أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل لجميع المشكلات التي تواجه المنظمات، وهذا يفسر "عشق" منظمات الأعمال الكبيرة بالولايات المتحدة لذلك النوع من التخطيط. ثم اكتشف عدد من المفكرين وقادة الأعمال الأمريكان فيا بعد أن التخطيط الاستراتيجي ليس ذلك الساحر الذي يفعل المعجزات، وذلك بسبب عجزه عن تحقيق مردود كبير لمنظماتهم، فتم التخلي عنه في الثمانينات من ذلك القرن، وفي التسعينات من نفس القرن عاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ولا يزال كثير من المنظمات الأمريكية العملاقة تمارسه، وأصبح التخطيط الاستراتيجي جزءًا من تصور أشمل هو الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management). والواقع أننا نستطيع اعتبار التخطيط الاستراتيجي جوهر تلك الإدارة.

ولأغراضنا هنا فإنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات (Strategies) مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية

على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة؛ وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

ولقد اكتسبت الإدارة الاستراتيجية كممارسة وتطبيق أهمية في ضوء التطورات التي وقعت في الولايات المتحدة والعالم في التسعينات من القرن الماضي، وتتمثل هذه التطورات في كبر حجم شركات الأعمال ودراستها لتهديدات البيئة وفرصها. لقد واجهت الشركات الكبرى منافسة حادة فيما بينها، ومن هنا كان تركيزها على الميزة التنافسية، وبدأت تعرض خدمات أحسن للزبائن مع تركيز واضح على الجودة والأسعار، وفي تلك الفترة شاع اندماج الشركات واستحواذ الكبرى منها على الصغرى لتحقيق النمو والتوسع والتنويع في المنتجات، وبدأت الشركات تحلل أعمالها في ضوء نموذج مايكل بورتر (Michael Porter) عن القوى الخمس في السوق، وهي المنافسون والمشترون والمزودون والمنتجات البديلة والشركات الجديدة المحتمل دخولها إلى السوق. وبدأ الاستراتيجيون الاعتراف بتهديدات البيئة الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم أصبحت مهمة أولئك الاستراتيجيين تحقيق أداء مرتفع بتحديد العوامل الرئيسية للنجاح في الأعمال، وبدأوا الاهتمام بقطاعات السوق المختلفة لتحقيق رضا العملاء والزبائن، واتجه اهتمام أولئك الاستراتيجيين إلى تأسيس وضع مربح مستدام للشركات لمقاومة القوى التي تحد من الميزة التنافسية.

وفي أوائل القرن الحادي والعشرين اتجه اهتمام الاستراتيجيين إلى رصد القوى الخارجية من البيئة وبناء نظام تنافسي ذكي. وقد عزز هذا الاهتمام تغيرات هائلة غير مسبوقة مثل المنافسة العالمية والثورات التكنولوجية والتوجه الجديد نحو تقدير أذواق المستهلكين وتغير في سعر صرف العملات، مما شكل تحديات هائلة للشركات (Kishore, 2010, pp14-15).

إن العصر الذي نعيش فيه، والذي بدأ مع مقدم القرن الحادي والعشرين، هو عصر المشروعات المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية للأعمال، والحصول على الرخص والاعتماد على

الموارد البشرية الخارجية (Outsourcing)، مما أكسب هذه التوجهات شيوعًا وجعلها بدائل محتملة للعمل. ثم إن تدفق الموارد بأنواعها بحرية حول العالم قد فتح الباب واسعًا أمام استثمارات جديدة واندماج الشركات واستحواذ بعضها على شركات أخرى.

ولقد انعكس هذا على عمل عدد كبير من الشركات، وبدأت تتخلى عن الاستراتيجيات بعيدة المدى واللجوء إلى الحدس (Intuition) والخبرة كمصدر للإلهام والإبداع في العمل، وأصبح اهتمام المديرين في الشركات الكبرى اهتمامًا ينصب على معالجة القضايا الكبرى وإدارتها (Issues Management)، فليس من المستغرب أن احتل الاستراتيجيون مناصب رئيسية في مجالس إدارة الشركات. إن الشركات الكبرى تراقب عن كثب تحركات المنافسين ومدى توفر الموارد وفرص البيئة الخارجية. لقد أصبح أولئك الاستراتيجيون يراقبون التغيرات في البيئة والأحداث والاتجاهات، ولمواجهة هذه التغيرات الجديدة في البيئة الخارجية والأسواق، فإن الاستراتيجيين في مجالس الإدارة والشركات يضعون باستمرار استراتيجيات بديلة.

لقد تحدثنا في هذا الجزء من الفصل الأول عن التخطيط ثم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وبرز في التعبيرين الأخيرين كلمة الاستراتيجي والاستراتيجية، فما هي الاستراتيجية؟.

عرفت الاستراتيجية (Strategy) أكثر من تعريف:

1. فهي خطة تمكِّن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكِّنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها (Robbins, et al.,2011, p413).
2. وهي وسائل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.
3. وهي منظور وموقف وخطة ونمط، وهي تمثل الجسر بين السياسات والأهداف الكبرى في المنظمة من جهة، وبين الأعمال الملموسة أو الأعمال التكتيكية من جهة أخرى.

4. وهي تعبير يتضمن مجموعة معقدة التركيب من الأفكار والمفاهيم والنظرات الذاتية (التبصر Insight) والخبرات والتوقعات التي تكون بمثابة مرشد عام للقيام بأعمال محددة لتحقيق أهداف محددة.

والاستراتيجية مطلوبة لسببين:

أ. عندما تؤثر الأحداث علينا.

ب. عندما لا نستطيع السيطرة على الأحداث ونتائجها (Prasad, 2002, p290).

وعرف قاموس وبستر (Webster New World Dictionary) الاستراتيجية بأنها علم تخطيط وتوجيه عمليات عسكرية كبيرة الحجم، وكذلك تحريك القوى إلى أكثر المواقع حساسية قبل الاشتباك مع العدو. ومن الواضح من تعريف قاموس وبستر أن الاستراتيجية ذات جذور عسكرية، والواقع أن الإدارة الاستراتيجية تستمد جذورها من التراث العسكري. ومن ثم فإن التعبيرات التي ترد في الإدارة الاستراتيجية كالأهداف والرسالة وعوامل القوة والضعف قد وضعت أصلاً لمعالجة مشكلات في أرض المعركة.

إن أصل كلمة استراتيجية (Strategy) مستمد من الكلمة الإغريقية (Stratos)، وتعني جنرالاً عسكريًا، وتجمع بين كلمتي (Stratos) وتعني الجيش، و (ago) ومعناها يقود، أي قيادة الجيش.

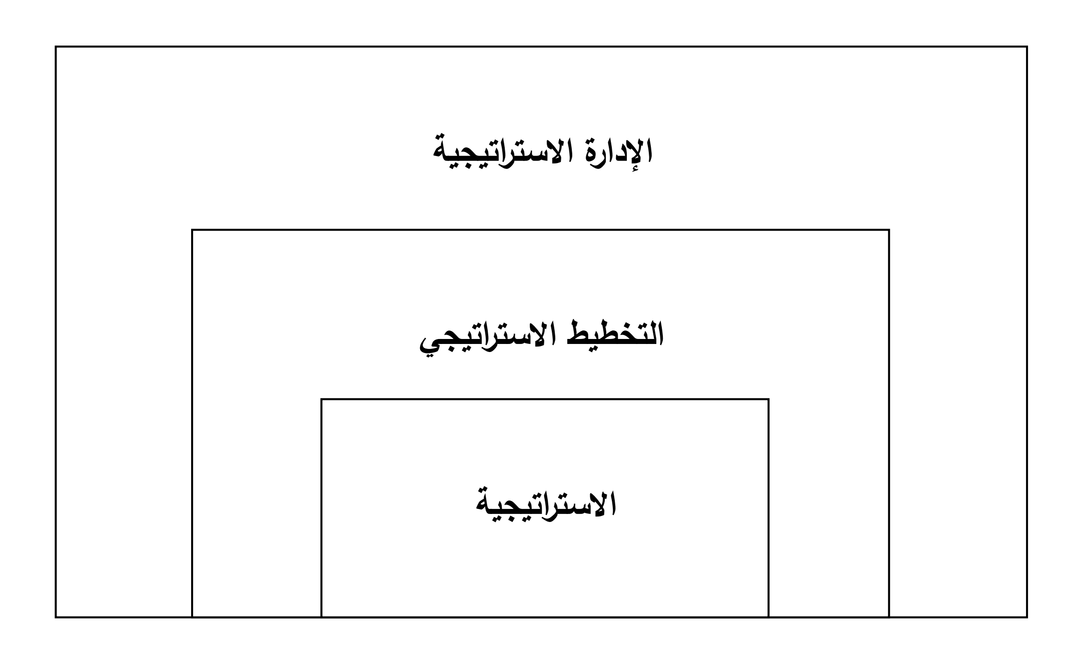
ويقارن بعض الباحثين بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجية العسكرية (David, 2011, pp53-54)، فاستراتيجية الأعمال تستمد جذورها من السياق العسكري، ثم إن هدف كل منهما هو كسب ميزة تنافسية، ثم إن المنظمات العسكرية ومنظمات الأعمال تسخّر عناصر قوتها لاستغلال نقاط الضعف عند عدوِّها. ثم إن نجاح الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال هو نتاج اهتمام مستمر بالظروف الداخلية والخارجية وصياغة وتنفيذ ترتيبات تتكيف وتلك الظروف. ثم إن المفاجئة تعطي قوة لتحقيق

الميزة التنافسية في كل من النوعين. كما أن نظام المعلومات الذي يزود النوعين من الاستراتيجيات ببيانات عن استراتيجيات العدو أو المنافس وموارده لذو أهمية أيضًا.

ومن ناحية أخرى فإن استراتيجية الأعمال مبنية على فرضية وجود المنافسة، أما الاستراتيجية العسكرية فمبنية على فرضية الصراع (Conflict). لكن هذا لا يمنع أن تستخدم أساليب الإدارة الاستراتيجية في كل من السياقين. وأخيرًا، فإن كل من النمطين من الاستراتيجيات يمكن أن يتكيفا مع التغيرات وأن يحسنا أعمالهما ليكسبا النجاح.

السؤال الذي نطرحه الآن هو: ما الصلات التي تربط بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية؟

الواقع أن الإدارة الاستراتيجية مفهوم شامل يضم التخطيط الاستراتيجيي والاستراتيجية، وكما يمثل ذلك الشكل رقم(3).



الشكل رقم (3): الصلات بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية

المصدر: محاضرات د. سيد الهواري في اسطنبول 1994، ص31

رابعًا: الدلالات للإدارة الاستراتيجية

إن الموضوعات التي بحثناها في هذا الفصل عن معاني الإدارة والبيئة الخارجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لهما دلالات للإدارة الاستراتيجية نجملها فيما يلي:

1. ما دامت الإدارة الاستراتيجية هي نوع من أنواع الإدارة فإنه ينطبق عليها ما ذكرناه عن الإدارة؛ أي أننا يمكن أن نعتبر الإدارة الاستراتيجية **ممارسة** أو **نشاطًا** أو **عملية أولاً** وهي **حقل من حقول الدراسة ثانياً**، وفي الفصل الثاني سنعالج هذا الموضوع ببعض التفصيل.

2. ونود أن نذكر أيضاً أن التخطيط هو جزء من العملية الإدارية الكبرى، فهو أول عملية فرعية من تلك العملية، فكراً (نظرية) وممارسة أو تطبيقاً، بعبارة أخرى إن مفكري الإدارة في أوائل القرن العشرين أفاضوا في الحديث عنها، وبينوا أهميتها وتقنياتها، وأفادوا المديرين في المؤسسات المختلفة، وبدأوا به أنشطتهم الإدارية، ووضعوا الأسس لتنفيذه وتقويمه.

   لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط الاستراتيجي هو نوع من التخطيط وله أهميته وتقنياته ومحاذيره وعقباته، وإن من عناصر التخطيط وضع رؤية ورسالة للمنظمة التي يخطط لها استراتيجياً.

3. إن المفكر الاستراتيجي العربي والمدير العربي الذي يضع خططًا استراتيجية؛ وهما يدرسان البيئة الخارجية لمنظماتهم، يعون جيداً التفاعل المتبادل بين منظماتهم وبيئتهم الخارجية بكل قواها وعواملها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية، وهم يرون فيها فرصاً (Opportunities) وتهديدات وقيوداً (Threats and Constraints) فيطوِّعون ذلك وهم يصوغون استراتيجياتهم.

إن المدير العربي وهو يدير مؤسسته في بحر متلاطم الأمواج؛ لا يستطيع أن يواجه الثورات الفكرية والمعرفية والتكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية في بيئته بعقلية القرن الماضي التي تسعى إلى الهدوء والركون إلى البطء في معالجة القضايا؛ بل إن عليه أن يتسلح بالكفايات سالفة الذكر، ويأتي على رأسها كفاية التخطيط الاستراتيجي، وعليه أن يتعلم كيف يستطيع أن يواجه المنافسة الحادة في السوق المحلي والعالمي، وأن يقود عملية التغيير بنجاح وأن يكون شعاره التعلم المستمر مدى الحياة، وأن يتعامل مع التكنولوجيا بجميع عناصرها المادية والبرامجية بسهولة ويسر. ولعل هذه الكفايات تصب في مفهوم التعامل مع البيئة الخارجية استراتيجياً، أي بنظرة شمولية واسعة ترى في تلك البيئة فرصاً (Oppottunities) للتوسع والنمو والابداع وفتح اسواق جديدة، كما ترى فيها تهديدات (Threats) تحد من الحركة لكنها لا تقعد عنها.

الخلاصة

عالجنا في هذا الفصل أربعة قضايا أساسية، أولاها: مفهوم الإدارة وموقع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فيها، وقد عرضنا لمفهوم الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية باعتبارها عملية تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وتوخي الكفاءة والفعالية مستعينين بعمليات فنية ومتخصصة، وعمليات إدارية ومتعاقبة ومستمرة، وعمليات مساندة، وأوضحنا أن التخطيط عملية فرعية من العمليات الإدارية الكبرى، وأن التخطيط الاستراتيجي نوع من التخطيط.

ثم تناولنا في هذا الموضوع مفهوم الإدارة كحقل من حقول الدراسة يأخذ من عدد من العلوم الاجتماعية، وأوضحنا أن الإدارة الاستراتيجية تخصص من تخصصات الإدارة.

أما القضية الثانية فقد تناولت التغيرات الخارجية التي تتفاعل مع المؤسسات وتتميز بالتعقيد والدينامية والتغير والعدائية والغموض، ثم أبرزنا العولمة كقوة خارجية تتفاعل مع المؤسسات؛ فحددنا مفهومها بأنها تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تربوي تذوب فيه الحدود بين الدول وبين الشمال والجنوب والحضارات والأمم والأفراد. وبيّنا أن للعولمة جوانب إيجابية وأخرى سلبية، ثم عالجنا كيفية مواجهة قادة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين للعولمة فتناولنا ثمانية كفايات (Competencies)؛ أي معارف ومهارات واتجاهات على القادة أن يمتلكوها لمواجهة العولمة، وهي كفاية إدارة التعقيد، وكفاية إدارة التنافس، وكفاية التخطيط الاستراتيجي، وكفاية إدارة التغيير، وكفاية إدارة فرق العمل، وكفاية التعلم المستمر، وكفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر، وكفاية فهم ثقافة المجتمع العربي والثقافات الأخرى والتعامل معها، وهذا يوضح أن التخطيط الاستراتيجي كفاية أساسية على المديرين أن يتسلحوا بها لمواجهة العولمة تسندها كفايات أخرى.

وتعرضنا في القضية الثالثة لخلفية تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والاستراتيجية، وقد فرقنا هنا بين التخطيط والخطة، وبيّنا أن الخطط أنواع ويعتمد تصنيفها على المعيار الذي نستخدمه، فهناك معيار مدى اتساع نطاق الخطة، ومعيار المدى الزمني ومعيار وحدة التحليل. كما تناولنا تعريف التخطيط الاستراتيجي باعتباره يعني تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه، واستعرضنا كيفية تطور هذا المفهوم في الغرب، كما قدمنا تعريفًا للإدارة الاستراتيجية باعتبارها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، كما قدمنا في هذا الجزء عدة تعريفات للاستراتيجية، وأوضحنا كيفية تطور هذا المفهوم.

أما القضية الرابعة فتتناول دلالات ما ذكر سابقًا للإدارة الاستراتيجية، فأشرنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية، كالإدارة هي ممارسة وحقل دراسي، وأن التخطيط جزء وبالتالي التخطيط الاستراتيجي جزء من العملية الإدارية الكبرى وأن على المفكر الاستراتيجي أن يمتلك كفايات لمواجهة العولمة والتغيرات الخارجية الأخرى فيرون فيها فرصاً وتهديدات.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ماذا نعني بالإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية؟
2. ما الموارد التي تتعامل معها الإدارة؟ وما خصائص كلٍ منها؟
3. حدد في سطرين المفاهيم التالية:
   - العمليات الفنية
   - العمليات المتخصصة
   - العمليات الإدارية
   - العمليات المساندة
   - الرؤية
   - الرسالة
   - الأهداف التنظيمية
4. ما خصائص الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية؟
5. قم بزيارة مكتب في الجامعة التي تدرس فيها أو المؤسسة التي تعمل بها وبين مدى التزام الإدارة فيها بخصائص الإدارة.
6. حدد مفهوم الإدارة كحقل من حقول الدراسة؟
7. ما خصائص البيئة الخارجية للمنظمات المعاصرة؟
8. حدد معنى العولمة وما الجوانب الايجابية والسلبية لها؟
9. ماذا نعني بمصطلح الكفاية وما الكفايات التي على قادة المؤسسات المعاصرة أن يمتلكوها ليواجهوا العولمة؟

10.قم مع زميل لك بدراسة أوجه تأثر جامعتك أو المؤسسة التي تعمل بها بالعولمة وكيف تعاملت معها.

11.اقرأ كتاب الدكتور وليد عبد الحي عن العولمة وكيفية تعامل العالم العربي مع هذه الظاهرة.

12.ما انعكاسات دراسة مفهومي الإدارة والعولمة على الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي؟

13.ما الفرق بين التخطيط والخطة؟

14.ما المعايير المستخدمة في تحديد أنواع الخطط؟

15.ما معنى التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؟

16.حدد ثلاث دلالات لما درست في هذا الفصل للإدارة للاستراتيجية.

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

أقوال في الموضوع

- *"إذا عرفنا أين نحنُ الآن ولدينا بعض المعرفة كيف نتجه إلى هناك فإنه يمكن أن نرى إلى أين نحن متجهون. وإذا كانت المحصلة الملقاة على طريقنا غير مقبولة لنا، فإننا نستطيع أن نقوم بالتغيير في الوقت المناسب".*

الرئيس الأمريكي الأسبق أبراهام لنكولن (Abraham Lincoln)

- *"مثلُ المنظمة بلا استراتيجية كمثلِ سفينةٍ بلا دفة، تدور وتدور وتدور، فهي كالسفينة غير النظامية لا مرفأ لديها تتجه إليه".*

جويل روس (Joel Ross) و د. مايكل كامي (Michael Kami)

- *"إن الخطط أقل أهمية من التخطيط"*

ديل ماكونكي(Dale Mconkey)

- *"يمكن لصياغة الاستراتيجية أن تنمي الميزة التنافسية لدى المنظمات شأنها في ذلك شأن العملية التي تهدي العمال الذين يعملون معاً في الخنادق"*

ديفيد هيرست (David Hurst)

- *"إن أغلبنا يخشى التغيير، وحتى إذا كانت عقولنا تقول لنا إن التغيير أمر طبيعي فإن معدتنا ترتعش من المستقبل. ولكن بالنسبة للاستراتيجيين والمديرين اليوم فإنه لا خيار أمامهم إلا أن يغيِّروا"*

روبرت وترمان الأصغر (Robert Waterman, Jr).

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية، بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد بكلماته الخاصة، مفهوم الإدارة الاستراتيجية كعلم أو حقل دراسي.
2. أن يحدد، بكلماته الخاصة، دور كل من شستر آي برنارد (Chester I. Barnard) والفرد شاندلر (Alfred Chandler) في بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
3. أن يعدد خمساً من رواد الفكر الاستراتيجي الغربيين.
4. أن يعدد سبعاً من المدارس في الإدارة الاستراتيجية كما وضعها هنري منتزبرج (Henry Mintzberg).
5. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق.
6. أن يحدد الأدوار التي يقوم بها قادة المنظمات عند وضعهم للاستراتيجيات المختلفة لمنظماتهم.
7. أن يعدد عشراً من وظائف الإدارة الاستراتيجية.
8. أن يعدد عشراً من دواعي أهمية الإدارة الاستراتيجية.
9. أن يعدد عشراً من مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية.

10. أن يوضح عناصر النموذج الفكري الذي يتبناه المؤلفان للإدارة الاستراتيجية.

من رواد الفكر الاستراتيجي

ألفرد شاندلر Alfred Chandler (1918 –2007)

تخرج من جامعة هارفارد (Harvard)، الجامعة الأمريكية المشهورة، ثم خدم في الأسطول الأمريكي، وعرف باهتمامه بتاريخ الإدارة والاقتصاد في معهد مساشوستس للتكنولوجيا Massachussetes Institute of Technology - MIT عام 1950، عمل في جامعة جون هوبكنز (John Hopkins University) وهي جامعة أمريكية مشهورة استاذاً للتاريخ ثم استاذاً في جامعة هارفارد. من القضايا التي عرف بها في الاستراتيجية ما يلي:

1- يجب أن تسبق الاستراتيجية وضع هيكل منظمة الأعمال.

2- أدت أفكاره عن الاستراتيجية والهيكل إلى أن يطور جيمس ماكنزي (Mckinsey James)، أستاذ الإدارة المعروف الذي توفي عام 1937 مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Unit – SBU) وهي وحدات تنظيمية تشترك في العناية بحاجات الزبائن المتشابهة، وأنماط المستهلكين المتشابهين والطرق المتشابهة في تقديم خدمات ذات قيمة للزبائن المستهدفين.

3- من أقواله التي يستشهد بها دومًا:"إنك لا تستطيع أن تدير أعمال اليوم بأساليب الأمس ثم تعتقد أنك ستستمر في العمل مستقبلاً".

من مؤلفاته:

- *Strategy and Structure، 1962 . الاستراتيجية والهيكل.*
- *The Visible Hand، 1972 . اليد المعلنة (وهو كتاب قال فيه شاندلر أن الإدارة يد معلنة حلت محل اليد الخفية لقوى السوق (The Invisible Hand) لآدم سميث (الاقتصادي البريطاني المعروف)، فهي التي تنسق تدفق البضائع والخدمات للزبائن بكفاءة أكبر من آليات السوق.*
- *Scale and Scope، 1990 . الحجم والمدى (وهو كتاب يقع في 900 صفحة، وقد قارن فيه تطور منظمات العمال في الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا).*
- *Big Business and the Wealth of Nations، 1997 . منظمات الأعمال الضخمة وثروات الأمم (وقد وضعه مع مؤلفيْن آخرين واستعرض فيه تاريخ منظمات الأعمال في دول عدة، واقر المؤلفون بوجوب تنوع الهياكل التنظيمية للمنظمات).*

تنبع أهمية كتابات شاندلر من أنه في السبعينات من القرن الماضي حلل أوضاع المنظمات الأمريكية الكبرى، وكان من أوائل المفكرين الذين ربطوا بين تنفيذ الاستراتيجية الناجحة وبين الهياكل التنظيمية المرنة. وقد مهدت كتاباته إلى كتابات مفكرين آخرين أمثال مايكل بورتر.

المصادر: Bannok (2002)P.55، Grundy (2005)، PP.63-64، Prasad (2002)، PP.38-39

أولاً: تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية

لقد ذكرنا في الفصل الأول أنه يمكن أن ننظر إلى الإدارة من منظورين: منظور نظري (حقل دراسي) ومنظور تطبيقي (ممارسة ونشاط)؛ وعلى هذا فإننا يمكن أن نعتبر الإدارة الاستراتيجية علماً أو حقلاً دراسياً، واعتبارها أيضًا ممارسةً أو نشاطاً.

ونبحث الآن هذين المنظورين:

(1) الإدارة الاستراتيجية كعلم (Science) أو حقل دراسي (A Field of Study)

يذكر مفكرو الإدارة الاستراتيجية وكتّابها أن الإدارة الاستراتيجية كالإدارة بشكل عام علم وفن (A Science & An Art)، والواقع أننا نفضل اطلاق تعبير حقل دراسي بدلاً من تعبير علم حتى نتجنب الخوض في تحديد مفهوم العلم وما يستتبعه من نقاش، فهل يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية علماً كأحد العلوم المنضبطة (Exact Science) كالفيزياء أو الكيمياء أو الأحياء؟ الواقع أن الإدارة الاستراتيجية ليست علماً منضبطاً كالعلوم الطبيعية، بل هي علم اجتماعي (Social Science)، ينطبق عليه ما ينطبق على العلوم الاجتماعية من صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية بموضوعية وتجرد، كما نفعل في دراسة الظواهر الطبيعية.

كما أنه يصعب الخروج بقوانين محكمة كقانون نيوتن أو تمدد الفلزات بالحرارة وتقلصها بالبرودة. ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية حقل دراسي يدرسه الدارسون في الجامعات وتؤلف فيه الكتب وتنشر عنه أبحاث ودراسات في المجلات الأكاديمية المحكمة، ويحصل فيه الدارسون على درجات علمية متقدمة كالماجستير أو الدكتوراه.

فما هو هذا الحقل الدراسي؟

هو مجموعة مفاهيم وأفكار ونظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المنظمات وتصورات قادتها للاتجاه المستقبلي لها وإلى أين ستنطلق، لتحقيق رسالتها وأهدافها. كما أن تلك المجموعة من التركيبات الفكرية (Conceptual Construct) تضع إطاراً Framework يرشد إلى خيارات Choices تحدد طبيعة المنظمات واتجاهاتها. وتتعلق هذه الخيارات أيضاً بما تنتجه تلك المنظمات من منتجات أو ما تقدمه من خدمات، كما تتعلق بالأسواق والإمكانات الرئيسية في المنظمات وبنموها والعائد على رأسمالها، كما تتعلق أيضاً بتخصيص الموارد البشرية وغير البشرية فيها. كل ذلك لتحقيق نجاحات ملموسة واكتساب ميزات تنافسية في السوق وقد تتحقق الميزة التنافسية من خلال جودة عالية للمنتجات والخدمات وأسعار منخفضة، وتوزيع كفؤ للمنتجات أو الخدمات، أو ربح مرتفع أو حصة سوقية أكبر.

ويخلص الدكتور أحمد القطامين في كتابه التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وهو يبحث في جذور الاستراتيجية (قطامين، 1996، ص ص14-15) إلى أن الإدارة الاستراتيجية – من الناحية العملية- توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله، وذلك باستخدام الإمكانات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

ويرجع الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالمعنى السابق إلى عالمين هما شستر أي بارنارد (Chester I Barnard) ، والفريد شاندلر (Alfred Chandler)، أما بارنارد فقد كان مديرًا في شركة التلفون والتلغراف الأمريكية وكتب كتاباً عام 1938 لخص فيه تجاربه كمدير وأسماه وظائف المدير The Functions of The Executive، ويعتبر عدد كبير من الباحثين أن بارنارد من المؤسسين للمدرسة السلوكية في الإدارة، وعالج بارنارد في كتابه المذكور قضية جوهرية في الفكر

الاستراتيجي وهي قضية رسالة المؤسسة (The Mission)، فمن الأهمية بمكان أن يستطيع المديرون الكبار توضيح سبب قيام مؤسستهم وطبيعة رسالتها.

أما ألفرد شاندلر فهو أحد الرواد في الفكر الاستراتيجي. وقد اشتهر بكتاب عنوانه: الاستراتيجية والهيكل التنظيمي Strategy and Structure 1962. والمقولة الرئيسية لشاندلر هي أن الاستراتيجية يجب أن تسبق عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن أقواله المشهورة "فكر في السوق أولاً ثم في التنظيم ثانياً".

ويعتبر شاندلر من دعاة المدخل الاقتصادي في وضع الاستراتيجيات، وقد مهد الطريق بأفكاره ومفاهيمه لرائدين آخرين هما إيجور أنسوف (Igor Ansoff) ومايكل بورتر (Michael Porter).

ثم توالت بعد ذلك الدراسات في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وكثرت النظريات والأطر الفكرية (Conceptual Frameworks) والنماذج. هذا وقد ذكر توني جروندي (Grundy Tony) في كتابه الذي نشره في عام 2005 عن رواد استراتيجية الأعمال Gurus on Business Strategy، اسم (41) رائداً من رواد الفكر الاستراتيجي، وجاء على رأسهم الأسماء التالية التي أشار المؤلف إلى أنهم من الرواد الرئيسيين في الإدارة الاستراتيجية:

- إيجور أنسوف (Igor Ansoff)
- كامبل وجولد (Campell and Goold)
- جاري هامل واس. ك برهالاد (Gary Hamel and S.k Prahlad)
- شارلز هاندي (Charles Handy)
- جري جونسون وكيفين شولز (Gerry Johnson and Kevin Scholes)
- روزابث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter)

- كابلان ونورتن (Kaplan and Norton)
- كيرت ليفين (Kurt Lewin)
- آر. ت. باسكال (R T Pascal)
- توم بيترز (Tom Peters)
- مايكل آي بورتر (Michael E. Porter)
- هنري متتزبرج (Henry Mintzberg)
- بيتر سنجي (Peter Senge)
- سن تزو (Sun Tzu)
- ديفيد أولريش (David Ulrich)
- جاك ولش (Jack Welsh)

وقد وضع كل من هؤلاء الرواد نموذجه الفكري (Conceptual Model) أو مدخله(Approach)، الذي أثرى به الدراسات عن الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي.

وما يجب أن نوضحه هنا أن النظريات والنماذج الفكرية في الإدارة الاستراتيجية قد بدأت في بعض الجامعات الأمريكية وفي مقدمتها جامعة هارفارد (Harvard) الشهيرة منذ الخمسينات من القرن المنصرم، ثم قامت مؤسسات الأعمال والشركات الكبرى والخبراء والمستشارون بإدخال تلك النظريات والنماذج الفكرية إلى حيز العمل والتطبيق.

ولقد لخص عدد من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية، ومنهم هنري منتزبرج (Henry Mintzberg) أستاذ الإدارة الاستراتيجية في جامعة ماجيل (Mcgill) في منتريال بكندا ومعهد الأنسياد (INSEAD) في أوروبا لخصوا النظريات والأطر الفكرية والنماذج في الإدارة الاستراتيجية

وأطلقوا عليها تعبير المداخل أو المدارس في الإدارة الاستراتيجية. وهذه هي أشهر المدارس: (Russel and Russel 2005pp 14-16).

1) مدرسة التصميم Design School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تكون على شكل عملية فكرية يصممها القادة في المؤسسة.

2) مدرسة التخطيط Planning School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تكون بشكل عملية رسمية تتكون من خطوات متتالية ويتعاون في هذه الصياغة المخططون والقادة في المؤسسة. ومن المفكرين في هذه المدرسة إيجور أنسوف (Igor Ansoff).

3) مدرسة التموضع Positioning School:

ويرى رواد هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية كعملية تحليلية Analytical، ويرون أن الاسترايجية عملية اختيار بين عدد محدد من الخيارات مبنية على اقتصاديات السوق. ومن رواد هذه المدرسة مايكل بورتر (Michael Porter).

4) مدرسة الريادة Entrepreneurial School:

ويرى رواد هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية على أنها عملية وضع رؤى Visions، ذلك أن عدداً من القادة الرواد في المؤسسات يضعون الاستراتيجيات مستلهمين حكمتهم ورؤاهم وخبراتهم في تلك العملية.

5) المدرسة المعرفية Cognitive School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية تأتي على شكل عملية عقلية (Mental Process) يشترك في إخراجها فكر القادة والمفكرين الاستراتيجيين.

6) مدرسة التعلم Learning School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية عملية تنبثق من خلال مراحل تتمثل في كيفية تكون الاستراتيجية عبر مراحل زمنية عدة، ويتعلم واضعوها باستجابتهم للقضايا والمشكلات التي تظهر أو تنبثق أمامهم.

7) مدرسة السلطة أو القوة Power School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تصاغ في شكل عملية تفاوضية بين من يملكون السلطة والنفوذ في المنظمات.

8) المدرسة الثقافية Cultural School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية يكون في شكل عملية جماعية (Collective) تكون نتيجة تفاعلات اجتماعية بين اعتقادات وقيم وافتراضات وأفكار وتفاهمات أعضاء المنظمة.

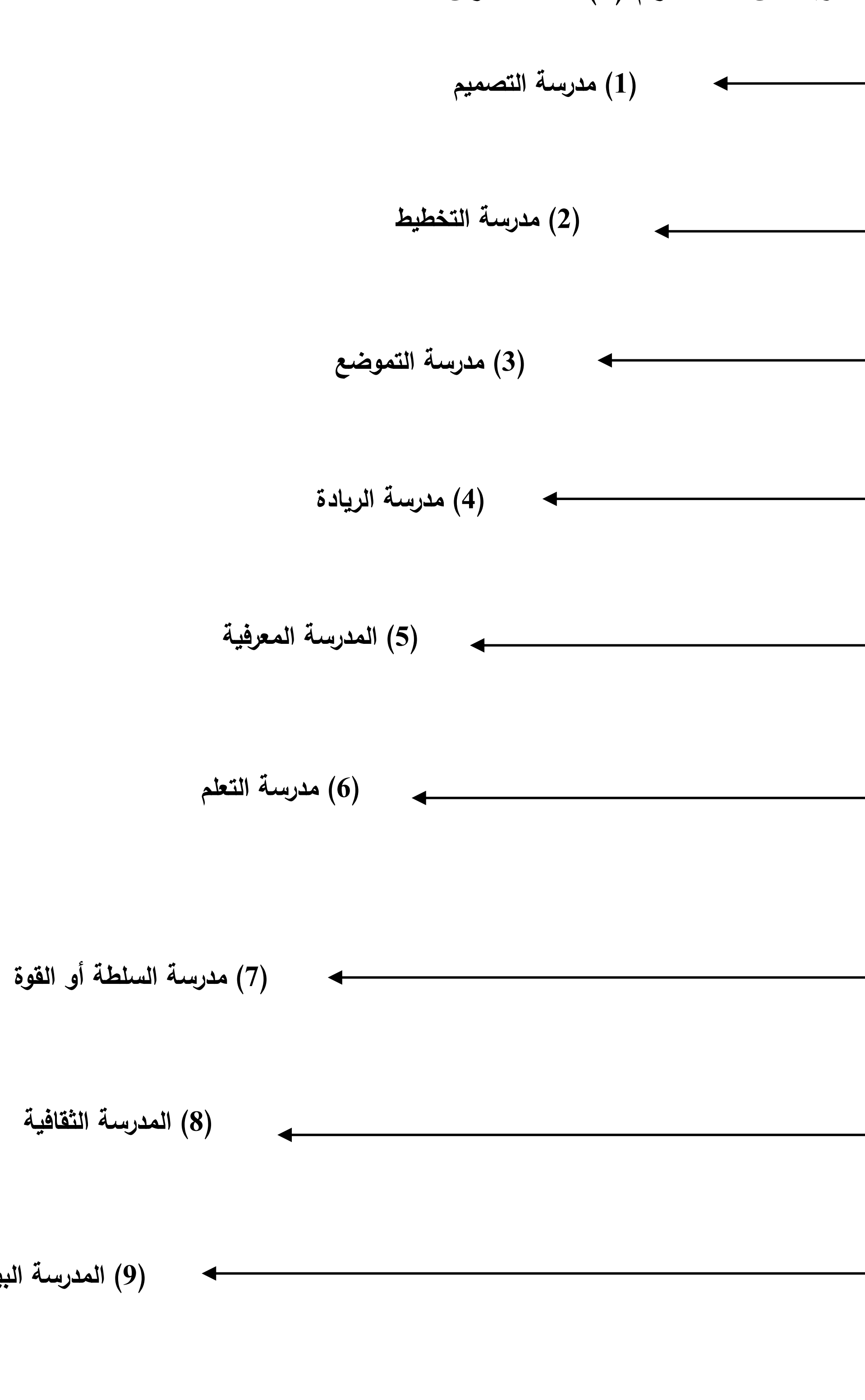
9) المدرسة البيئية Environmental School:

ويرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تأتي على شكل عملية ردة فعل (Reaction Process)، فبينما ترى المدارس الأخرى البيئة كعامل في صياغة الاستراتيجية؛ يعتقد مفكرو هذه المدرسة أن البيئة هي العامل الوحيد في تلك الصياغة وأن الاستراتيجية هي رد فعل لقوى تلك البيئة.

10) المدرسة التكاملية Configuration School:

يرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحويلية (Transformation) تتكامل فيها أفكار ورؤى المدارس الأخرى مما يتضمن مساهمات وتحفظات وقيود تلك المدارس (Limitations)، ومن رواد هذه المدرسة مايلز وسنو (Miles and Snou) وهنري منتزبرج.

ويلخص الشكل رقم (4) هذه المدارس:



الشكل رقم (4): خريطة فكرية للمدارس المختلفة في الإدارة الاستراتيجية

وينحو عدد من الجامعات الأمريكية منحى تدريس مساق أو مقرر الإدارة الاستراتيجية كمساق أو مقرر نهائي يتوج (Capstone Course) النظريات والمفاهيم والخبرات التي درسها الطلاب في مساقاتهم أو مقرراتهم في الإدارة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الإدارة الاستراتجية كحقل دراسي وتخصص في الإدارة ذات طبيعة ترابطية (Multidisciplinary)، بمعنى أنها تأخذ من حقول دراسية كثيرة مثل العلوم العسكرية والإدارة والتسويق والمالية والمحاسبة وإدارة الانتاج والاقتصاد وعلم السياسة وعلم الاجتماع وعلم النفس وتكنولوجيا المعلومات والإحصاء والبحث والتطوير (R&D)، فينهل مفكروها من تلك الحقول ويخرجون بنظريات وأطر فكرية ونماذج عدة يعكس كل فيها التوجهات الفكرية للمفكر في الإدارة الاستراتيجية وتدريبه وخبراته.

(2) الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق أو نشاط (Practice or Activity)

عرفت الإدارة الاستراتيجية تعريفاً عاماً بأنها علم وفن (Science and Art) ووضع (صياغة) قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها (Prasad 2002 p.290) ويمكن أن نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات، ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية هي وضع (صياغة) استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها.

لقد عرضنا في (1) من الصفحات السابقة إلى الإدارة الاستراتيجية كعلم (أو حقل دراسي) لصياغة الاستراتيجيات في المنظمة وتنفيذها وتقييمها، وسنعرض هنا بإيجاز إلى الجانب الآخر من التعريف وهو جانب الفن أو الممارسة والتطبيق. فقادة المؤسسات يقومون عادةً، ويعاونهم في هذا خبراء في الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي، بتبني نظرية أو إطار فكري أو نموذج للإدارة

الاستراتيجية تعالج بطريقة أو أخرى عمليات الإدارة الاستراتيجية أو مراحلها وهي وضع الاستراتيجية ثم تنفيذها وتقييمها، وهذا ما سنعرض له في الفصول القادمة بإذن الله.

ويحرص قادة المنظمات عندما يضعون الاستراتيجيات المختلفة لمنظماتهم على ما يلي:

- تقدير وضع المنظمة في بيئتها (وهو ما يطلق عليه التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis)
- توليد وتبني خيار (A Choice) بين عدة خيارات ويطلق عليه الخيار الاستراتيجي (Strategic Choice).
- تنفيذ الاستراتيجيات.
- تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها.
- التلاؤم (Matching) بين أنشطة المنظمة وإمكاناتها.
- اتخاذ قرارات رئيسية تتعلق بتخصيص الموارد (المالية وغير المالية).
- رسم الاتجاه طويل المدى الذي يتوقع أن تتبناه المنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية كممارسة وتطبيق تعمل في إطار الرسالة (Mission) التي وجدت المنظمة للقيام بها. فهذه منظمة صناعية تنتج الأجهزة الكهربائية، وهذه منظمة تقدم خدمات مالية (كالبنك)، وهذه منظمة تعلم الطلاب في المراحل الدراسية المختلفة (المدرسة)، أو المرحلة الجامعية (الجامعة)، وهذه منظمة ترعى اليتامى (جمعية خيرية)، أو تتبنى برنامجاً سياسياً معيناً (حزب سياسي)، بعبارة أخرى إن الإدارة الاستراتيجية ممارسة تربط بين الغايات (Ends) والأساليب (Means). فمن حيث الغايات فإنها تصف وتضع رؤية (A vision) لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، كأن تكون مثلاً جامعة تعتبر الأولى في برامجها في البلاد، أما الأساليب فتصف وتضع الكيفية التي ستحقق بها الرؤية. ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية إدارة ذات رؤية، أي أن القادة في

المنظمة يفكرون ويوجدون تطلعاً وتوجهاً مستقبلياً لمنظمتهم، ولكنهم في نفس الوقت يترجمون التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية (Empirical Management)، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها (Kishore, 2010, p.7).

ثانياً: وظائف الإدارة الاستراتيجية (The Functions) في المنظمات:

أصبحت الإدارة الاستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذا، فقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات، خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف (جرادات، 2013، ص ص41−42). وكما أشرنا سابقًا، فإن القادة في المنظمات يفكرون في كيفية إيجاد توجهات مستقبلية لمنظمتهم، وفي نفس الوقت يترجمون التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها، وبالتالي فإن للإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح نجملها فيما يلي، فهي:

1− تحدد الغايات Goals والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.

2− تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.

3− تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.

4− تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.

5− تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

6− تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.

7- توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات التي اتفق عليها.

8- تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.

9- تهتم بمفهوم الكفاءة (Efficiency)؛ أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.

10-تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.

11-تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين.

12- تحدد نواحي القوة والضعف في المنظمة مقارنة بالمنافسين.

13-تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المنظمة.

14-تحلل خيارات المنظمة بالتزاوج بين مواردها والبيئة الخارجية.

15-توفر إطاراً متكاملاً موحداً للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها.

16-تهيئ مطابقة وملاءمة (Fit) بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

17-توفر إطاراً فكرياً للأعمال في المنظمة.

18-تضع إطاراً متسلسلاً للقرارات وخطط العمل.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، فهي التي تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل

المنظمة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق (جرادات، 2013، ص 40). وعمومًا تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق المزايا والفوائد التالية، فهي:

1- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة.

2- ترسخ اتجاهاً لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة.

3- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلال لها.

4- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.

5- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.

6- تضع أساساً لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة.

7- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل.

8- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المنظمة.

9- تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.

10- توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.

11- توفر موارد ووقتاً أقل لتصويب القرارات الخاطئة.

12- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.

13- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.

14- توفر إحساساً بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة

15- تؤثر ايجابياً على رفاه المنظمة وتقدمها.

16- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.

17- توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المنظمة.

18- تقدم إطاراً للتنسيق والرقابة المحسنين.

19- تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة.

20- تقدم مدخلاً تعاونياً متكاملاً متحمساً لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة.

21- تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.

22- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المنظمة.

ويذهب بعض كتّاب الاستراتيجية إلى أن الإدارة الاستراتيجية عملية تنتهي بخطة أو وثيقة، ولا تقل أهمية العملية التي ينخرط فيها العاملون في عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها عن الخطة المنجزة أو الوثيقة التي تصدر بها، ذلك أن انخراط العاملين في الصياغة والتنفيذ والتقييم ينبثق عنه نتائج مالية وغير مالية. أما النتائج المالية فتبرز في أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً أكثر نجاحاً من تلك التي لا تخطط استراتيجياً. ويذهب أولئك الكتاب إلى أن أكثر من مائة ألف شركة تفشل سنوياً في الولايات المتحدة، ويأخذ هذا الفشل شكل الإفلاس أو الإغلاق أو التصفية أو إقامة قضايا عليها في المحاكم، وإن أحد أسباب هذا الفشل يعود إلى غياب الوعي الاستراتيجي لدى قادتها أو ضعف استراتيجيتها (David, 2011, pp 49-50).

أما النتائج غير المادية فتتجلى فيما سبق وذكرنا؛ أي تعزيز التواصل والحوار والتفاهم والتمكين للعاملين في المنظمة التي تخطط استراتيجياً، مما يقوّي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والعمل الجاد، ثم إن الانخراط في عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها تتيح الفرصة للعاملين في المنظمة للتعلم والنمو المهني، وهذه ميزة لا تتحقق إلا لمن خاض تجربة التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية (Pitfalls)

عرضنا في ثانياً لوظائف الإدارة الاستراتيجية وفي ثالثاً لأهمية هذه الإدارة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة متشابكة العوامل والقوى وتتطلب نظرة شمولية متكاملة من قيادات المنظمة وإلا اتجهت نحو منطقة مجهولة غير محسوبة. كما أن مجرد وضع وثيقة بالخطة الاستراتيجية لا يضمن النجاح المتوقع لها. إن الإدارة الاستراتيجية تمثل رحلة طويلة شاقة، وعلى قادة المنظمة أن يتوفر لديهم الإطار الفكري الشامل لمعالجة القضايا الكبيرة وحل المشكلات التي تواجههم. وهذا يحتم على تلك القيادات أن تعي المزالق أو المحاذير التي تواجههم في تلك الرحلة الطويلة الشاقة. وتتمثل أهم هذه المزالق (المحاذير) فيما يلي:

1. ضعف الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجية.
2. عدم توفر المرونة والإبداع في عملية التخطيط.
3. النقص الذي يصيب عملية تحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)، فهذه العملية تتطلب الكثير من المعلومات والخبرة في السير فيها.
4. ضعف تنفيذ الاستراتيجية الذي يتطلب أموراً عدة مثل تخصيص دقيق للموارد والقيادة الواعية والصياغة الفعالة للاستراتيجية والتنفيذ والمتابعة السليمين لها.
5. ضعف التزام القيادات العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي أو التغيير المستمر لتلك القيادات.
6. ضعف وعي المديرين في المنظمة لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.
7. ضعف فهم دراسة البيئة الخارجية المنافسة سريعة التغير.

8. ضعف التزام وتعاون الوحدات الإدارية المختلفة وعلى جميع مستويات المنظمة وأعضائها، مما قد يترتب عليه عقبات في تنفيذ الاستراتيجية.
9. ضعف رؤية وخبرة والتزام العاملين في المنظمة، إذ إن التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة متشابكة.
10. مقاومة التغيير لدى العاملين في المنظمة، مما يعيق تنفيذ الاستراتيجية.
11. الفشل في تحديد الأهداف بدقة.
12. ضعف القدرة على ربط صياغة الاستراتيجية بقدرات المنظمة ومواردها مما يؤدي إلى نتائج سلبية.
13. اتخاذ التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للرقابة والسيطرة على القرارات والموارد في المنظمة.
14. وضع الخطط الاستراتيجية للحصول على الاعتماد أو المتطلبات القانونية الخارجية.
15. الانتقال السريع من وضع الرسالة إلى صياغة الاستراتيجية.
16. فشل الإدارة العليا في إعلام العاملين في المنظمة بالخطة مما يجعلهم يعملون في ظلام.
17. الفشل في استخدام الخطط كمعيار لقياس الأداء.
18. الفشل في إشراك العاملين في الإدارات العليا في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.
19. ترك التخطيط لخبراء التخطيط وإهمال المديرين.
20. الفشل في إيجاد مناخ تنظيمي تعاوني مؤات لإحداث التغيير.

خامسًا: الأنموذج الذي يتبناه المؤلفان للإدارة الاستراتيجية:

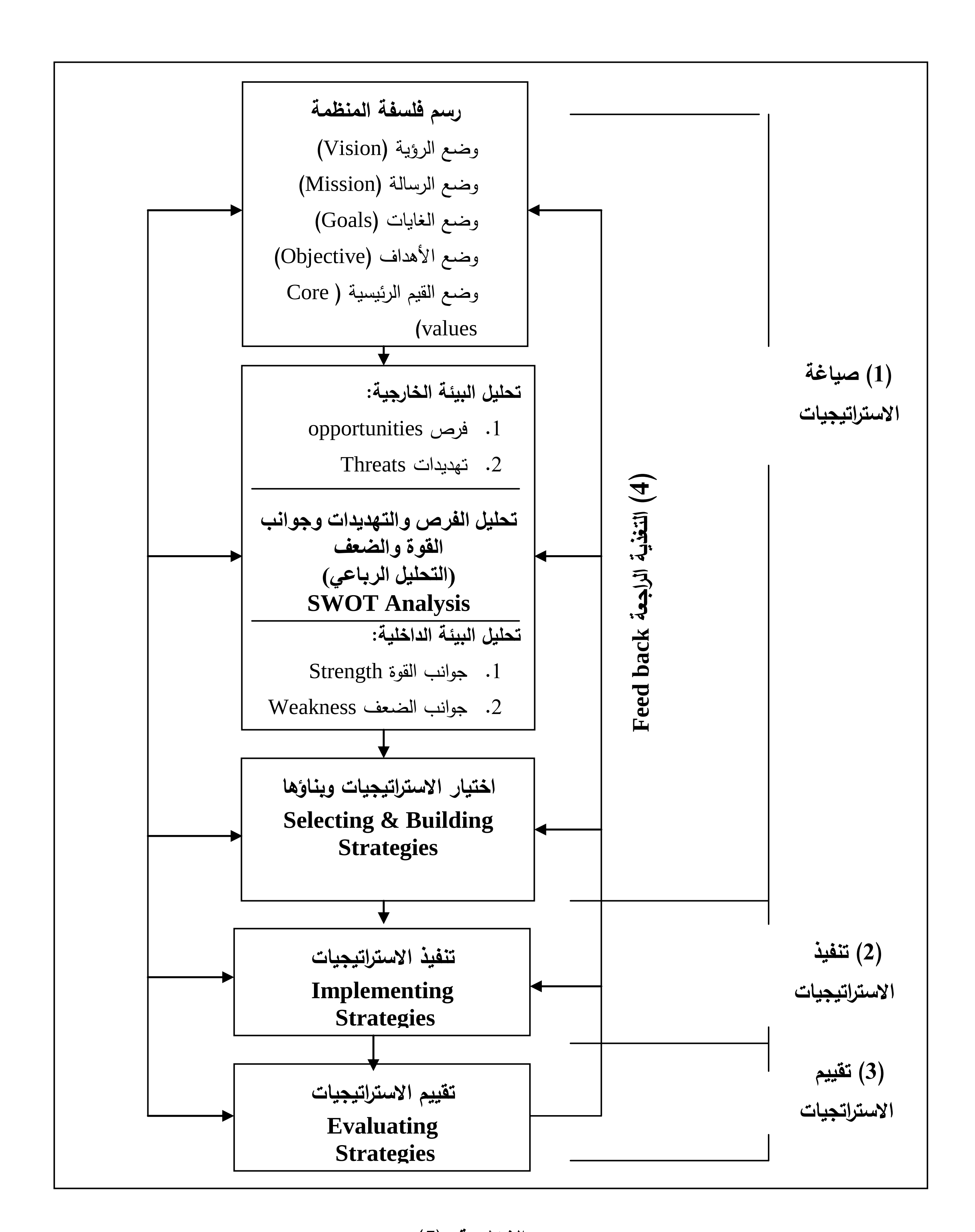
لقد عكف مفكرو ورواد الإدارة الاستراتيجية على وضع نماذج (Models) تبين تصوراتهم عن عناصر الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكثيراً ما تبنى المديرون الاستراتيجيون الذين يضعون

الاستراتيجيات لمنظماتهم هذا الأنموذج أو ذاك. وقد سبق لنا أن أشرنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية . كحقل من حقول الدراسة . تعج بكثير من المداخل أو المدارس أو النماذج.

إن الأنموذج الذي يتبناه المؤلفان في هذا الكتاب هو الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية (A Comprehensine Strategic Manegment Model)، وقد أفاد المؤلفان من نموذجي فرد ر. ديفد (David, 2011, pp 47-49) وستيفن ب. روبنز وزملائه (Robbins et al., 2011, pp173-176) بعد إدخال تعديلات عليه.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا الأنموذج والنماذج الأخرى المثيلة تقتبس من نظريات ومفاهيم وأفكار الإدارة الاستراتيجية كحقل من حقول الدراسة ومن ممارسات وتطبيقات واضعي الاستراتيجيات في المنظمات بأحجامها وأنواعها المختلفة. والواقع أن هذه الممارسات والتطبيقات تكون أحياناً كثيرةً نتاج تلاقح وتفاعل آراء وخبرات خبراء أو مستشارين في الإدارة الاستراتيجية ومديرين تنفيذين (Executives) وقادة في المنظمات. إن هذه المنظمات قد تكون منظمات صناعية أو تجارية أو خدمية، كما قد تكون في القطاع الخاص أو القطاع العام، وقد تكون كبيرة الحجم متشعبة الأنشطة أو صغيرة الحجم تقدم منتوجاً واحداً أو خدمة واحدة، كما أنها قد تكون منظمات تسعى للربح أو منظمات غير ربحية كالجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب.

إن الأنموذج الذي ينبناه المؤلفان هو النموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية الذي يبينه الشكل رقم (5)، وهو يتكون من العناصر التالية:



الشكل رقم (5)

الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية

الأنموذج من وضع المؤلفيْن بالاستفادة من أنموذج (David) ونموذج (Robbins and Others)

وسنقوم فيما يأتي بتوضيح عناصر هذا النموذج:

(1) عملية صياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation Process

العملية هي سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث يتمخض عنها نتيجة أو نتائج معينة، وتعرف عملية صياغة الاستراتيجيات بأنها عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل ايضاً اختيار استرايجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات، وعلى هذا فإن عملية صياغة الاستراتيجيات تتكون من العمليات الفرعية أو العناصر التالية:

أ) **رسم فلسفة للمنظمة:**

لكل منظمة فلسفة قد تكون ضمنية وقد تكون مكتوبة، ونعني بالفلسفة توجهات الإدارة والقيادة فيها واعتقاداتها عما تقوم به الآن وفي المستقبل، ولأغراضنا هنا فإن رسم فلسفة المنظمة يشمل:

1. وضع رؤية Vision المنظمة: وتعرف الرؤية بأنها التصور الذي ترى إدارة المنظمة أن المنظمة ستحققه مستقبلاً، ويمثل هذا التصور حلماً أو طموحاً للمنظمة.
2. **وضع رسالة (Mission) للمنظمة**: وتعرف الرسالة بأنها مبرر وجود المنظمة، وبالفرنسية "Raison de etre" أي لماذا وجدت المنظمة؟.
3. **وضع غايات (Goals) للمنظمة**: وتعرف الغايات بأنها تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.
4. **وضع الأهداف (Objectives) للمنظمة**: والتي تعرف بأنها بيان بالنتائج لنشاط مخطط وينص ما أمكن على زمن تحقيقها ومقدار ما يتحقق منها.

ب) **إجراء عملية التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (SWOT Analysis)**:

والتحليل الرباعي للمنظمة يتضمن رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ورصد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

أما جوانب القوة (Strengths) فهي عوامل استراتيجية داخلية تتمثل فيما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفايات (Competencies) تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية وفي تنفيذ استرايجياتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

أما جوانب الضعف (Weaknesses) فهي عوامل استرايجية داخلية تمثل العوائق والعقبات التي تحول بين المنظمة وبين تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها.

أما الفرص (Opportunities) فهي عوامل استراتيجية خارجية يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحسين وضعها أو ميزتها التنافسية.

أما التهديدات (Threats) فهي عوامل استراتيجية خارجية تحول بين المنظمة وبين تحقيق أهدافها أو دعم ميزتها التنافسية.

ج) **اختيار وبناء الاسترايجيات (Selecting and Building Strategic)**

قد يكون للمنظمة أكثر من استراتيجية؛ فهي قد تبني استراتيجية كلية للمنظمة (Corporate Strategy)، أو استراتيجية أعمال (Business Strategies)، أو استراتيجيات وظيفية (Functional Strategy)، وفي كل هذه الاستراتيجيات تكون هناك محاور وقضايا أساسية تتضمنها الاستراتيجية.

(2) عملية تنفيذ الاستراتيجيات (Strateges Implementation Process)

وهي عملية اخراج الاسترايجيات والسياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج وميزانيات واجراءات.

(3) عملية تقييم الاستراتيجيات Strategies Evalution Process

هي المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية، وتتضمن عملية جمع المعلومات عن أداء الاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة، وتتضمن هذه العملية الأنشطة التالية:

ت) استعراض العوامل الخارجية والداخلية التي شكلت الأساس للاستراتجيات التي وضعتها المنظمة.

ث) قياس أداء المنظمة.

ج) اتخاذ إجراء التصويب إن كان هناك إنحراف عن رسم في الاستراتيجيات.

(4) عملية التغذية الراجعة Feedback

إن التغذية الراجعة إشارات ومعلومات ومؤشرات تحصل عليها الإدارة العليا في المنظمة من خلال آليات للرقابة والمتابعة، وهي كما تبين الأسهم في الشكل عملية مستمرة تشمل جميع مراحل وضع الاستراتيجيات؛ من رسم للفلسفة واجراء للتحليل الرباعي وتنفيذ للاستراتيجيات. وتكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المنظمة.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل خمسة مواضيع هي:

الأول وهو تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأبرزنا هنا أن الإدارة الاستراتيجية كشأن الإدارة هي علم أو حقل من حقول الدراسة يأخذ من كثير من العلوم الاجتماعية، وهو مجموعة من المفاهيم والأفكار والنظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المنظمات وتصورات قادتها ومخططيها للاتجاه المستقبلي لها. وذكرنا أن من المفكرين الغربيين الذين أسهموا في تطوير هذا الحقل شستر آي برنارد، وألفرد شاندلر، وورواد آخرون أمثال إيجور أنسوف وجاري هامل، وإس. ك. برهالاد، ومايكل بورتر، وهنري منتزبرج، وبيتر سنجي، وعرضنا لعشر مدارس أو حركات أو مداخل للإدارة الاستراتيجية ذكرها منتزبرج في أحد مؤلفاته. ثم تناولنا في هذا الموضوع الأول الإدارة الاستراتيجية كفن أو تطبيق أو ممارسة وذكرنا أنها تربط هنا بين الغايات والأساليب وتضع رؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

أما الموضوع الثاني فهو وظائف الإدارة الاستراتيجية، فعرضنا لثماني عشر وظيفة تتناول ما يمكن أن تقوم بها القيادة الاستراتيجية لصياغة استراتيجيات توضح معالم المستقبل.

أما الموضوع الثالث فهو أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، فذكرنا اثنتين وعشرين فائدة أو ميزة تقدمها الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، وتدور حول تحقيق نتائج مادية مالية للمؤسسة ونتائج غير مادية.

وتناول الموضوع الرابع مزالق ومحاذير الإدارة الاستراتيجية التي على القيادات الاستراتيجية أن تحذر منها ليتحقق النجاح المطلوب، وهنا عرضنا لعشرين محذورًا يجب التنبه لها.

وختمنا الفصل بأنموذج فكري يقترحه المؤلفان لتنظيم فصول الكتاب الباقية ويتكون هذا الأنموذج من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي أولاً: صياغة الاستراتيجيات وتتكون من رسم فلسفة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وتحليل البيئة الداخلية (جوانب القوة وجوانب الضعف) أو القيام بالتحليل الرباعي ثم اختيار الاستراتيجيات وبناؤها، وثانيًا تنفيذ الاستراتيجيات، وثالثًا تقييم الاستراتيجيات.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. حدد مفهوم الإدارة الاستراتيجية كعلم أو كحقل دراسي.
2. ما أثر كل من شستر أي برناردوألفرد شاندلر في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟
3. اكتب وزميل لك مقالاً لا يتجاوز خمس صفحات عن أحد المفكرين في الاستراتيجية والذين ورد اسمهم في هذا الفصل.
4. حدد مفهوم خمس من المدارس التي عرضها منتزبرج في هذا الفصل؟
5. حدد مفهوم الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق.
6. عدد خمس عشرة وظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية، وبيّن مدى التزام جامعتك أو المؤسسة التي تعمل بها بهذه الوظائف في خططهما الاستراتيجية (إن حدث)؟
7. عدد عشرًا من المزايا أو الفوائد التي تعود على المنظمات عند تبني خطط استراتيجية.
8. ما مزالق (محاذير) الإدارة الاستراتيجية؟ عدد عشرًا منها.
9. ماذا نعني بمفهوم أنموذج فكري (Conceptual Model)، وما عناصر الأنموذج الفكري الذي يتبناه المؤلفان في الكتاب؟

الفصل الثالث

رسم فلسفة المنظمة

Formulation of the Organization Philosophy

أقوال في الموضوع

- "إن منظمة الأعمال لا يحددها اسمّها أو نصوصها القانونية. إن الرسالة هي التي تحددها. إن تحديد رسالة المنظمة والغرض من وجودها يمكِّن من تحديد أهداف واضحة وواقعية"

بيتر دراكر Peter Druker

- تساهم الرؤيةُ المنظمةَ على أن تركز وأن تدفع وأن توجد وأن تثير العمل ليكون أداءً متميزًا. وإن وظيفة القائد الاستراتيجي هي أن يوجد ويتطلع إلى رؤية"

جون كين John Kean

- "عندما تتقدم الرؤية يموت البشر"
- "إن ما تحتاج إليه شركة (IBM) الآن هو الرؤية"

لويس في جيرسترر الأصغر . المدير التنفيذي لشركة IBM

Louis V. Gerstrer Jr., CEO of IBM Corporation

- " إن مهمة القائد الاستراتيجي أن لا يرى المنظمة كما هي الآن بل كما يمكن أن تكون"

John Teets, Chairman of Greyhound In

جون تيتز، مدير شركة جريهاوند

(وهي شركة باصات أمريكية لنقل الركاب في جميع أنحاء الولايات المتحدة)

الفصل الثالث

رسم فلسفة المنظمة

Formulation of the Organization Philosophy

وضع الرؤية (Vision) والرسالة (Mission) والغايات (Goals) والأهداف (Objective)

والقيم الرئيسية (Core values)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية، بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى رسم فلسفة المنظمة.
2. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم رؤية (Vision) المنظمة.
3. أن يحدد خمسًا من خصائص صياغة رؤية المنظمة صياغة دقيقة.
4. أن يحدد، بكلماته الخاصة، أهمية وجود رؤية (Vision) في الخطة الاستراتيجية.
5. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم رسالة (Mission) المنظمة.
6. أن يحدد، بكلماته الخاصة، أهمية وجود رسالة في الخطة الاستراتيجية.
7. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الغايات (Goals) في المنظمة.
8. أن يعدد أربعًا من أنواع الغايات في المنظمة.
9. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الأهداف في المنظمة.
10. أن يعدد أربعًا من خصائص الأهداف المصاغة صياغة جيدة.
11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم القيم الجوهرية في المنظمة.

12. أن يعدد أربعًا من الأمور التي يجب مراعاتها عند وضع القيم الجوهرية للمنظمة.

13. أن يذكر خمسًا من القيم الجوهرية التي تحرص المنظمات أن تضمنها خططها الاستراتيجية.



من رواد الفكر الاستراتيجي

مايكل إي بورتر Michael E. Porter (1947 – الآن)

هو أستاذ إدارة الأعمال في كلية الأعمال بجامعة هارفارد، وهو يقوم باستشارات واسعة في جميع أنحاء العالم، وترتيبه الثاني في أعلى المستشارين في تقاضي مكافأة في العالم، وقد عينه الرئيس الأمريكي عام 1983 رئيس لجنة التنافس الصناعي في الولايات المتحدة، وهو مؤلف غزير الانتاج، ولعله أشهر رائد من رواد الفكر الاستراتيجي في الوقت الحاضر، وقد زار الأردن محاضرًا أكثر من مرة، ويمارس الرياضة، ومنها الجولف، بشكل محترف.

عرف بورتر بالنظريات والمفاهيم التالية في الإدارة الاستراتيجية:

1) *القوى الخمس للتنافس Porter's five CompetitiveForces*
2) *سلسة القيمة Value Chain*
3) *دورات حياة الصناعة Industry life - Cycles*
4) *الميزة التنافسية Competitive Advantage*
5) *الاستدامة Sustainability*
6) *الاستراتيجيات العامة The generic strategies*
7) *الميزة التنافسية للأمم The Competitive Advantage of Nations*
8) *إدخال مفاهيم ولغة الاقتصاد في موضوع الاستراتيجية العليا Corporate Strategy*

من مؤلفاته:

- *Competitive Strategy، 1980 . الاستراتيجية التنافسية*
- *Competitive Advantage، 1980 . الميزة التنافسية*
- *The Competitive Advantage of Nations، 1990 . الميزة التنافسية للأمم*
- *Can Japan Compete، 2000 . هل تستطيع اليابان أن تنافس؟ (وقد اختارت مجلة الإيكونومست (Economist) الكتاب الأخير كأحد أشهر ثلاثة كتب (من غير الروايات Non-fiction) عام 2000م.)*
- *مقال Strategy and the Internet . الاستراتيجية والانترنت، وقد نشر المقال في مجلة: Harvard Business Review، March 2001*

إن قوى التنافس الخمس لبورتر والمفاهيم الأخرى تضعه في مصاف أكثر المفكرين الاستراتيجيين تأثيرًا في العالم.

المصادر: Bannok (2002)، PP.277-278، Grundy (2005)، PP.110-115، Prasad (2002)، PP.216-219

يتناول هذا الفصل العملية الفرعية الأولى أو المرحلة الأولى في صياغة الاستراتيجيات في المنظمة؛ وهي عملية رسم فلسفة المنظمة وتشمل هذه العملية العناصر التالية:

1. وضع الرؤية (Vision)
2. وضع الرسالة (Mission)
3. وضع الغايات (Goals)
4. وضع الأهداف (Objective)
5. وضع القيم الرئيسية (Core values)

وسنتناول في هذا الفصل كل عنصر من هذه العناصر ببعض التفصيل.

أولاً ـ وضع رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mision Formulation

هل زرت ـ عزيزنا الدارس ـ إحدى الوزارات أو المؤسسات في الأردن ولفت نظرك حرص هذه الوزارات أو المؤسسات على تعليق لوحة كبيرة في مدخل المبنى الذي يضمها؟ نجد هذا ـ على سبيل التمثيل ولا الحصر ـ في مدخل وزارة الصحة الجديد، أو مدخل هيئة اعتماد المؤسسات التعليمية. ويكون في رأس هذه اللوحة رؤيتنا ورسالتنا أو الرؤية والرسالة.

وهل خطر ببالك أن تسأل لماذا تحرص هذه الوزارات والمؤسسات على وضع عبارتي الرؤية والرسالة في مكان بارز في مدخل المبنى.

سنحاول في الصفحات التالية أن نجيب على هذا التساؤل الرئيسي عن عملية وضع الرؤية والرسالة للمنظمات.

إن عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المنظمة. ويشير التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة، وهذا كله يحتاج إلى توضيح رؤية ورسالة المنظمة بشكل جلي، إذ تبدأ عملية تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بالتفكير الاستراتيجي في جملة من الموضوعات الأساسية، تتمثل في (جرادات، 2013، 172):

1. طبيعة الأعمال التي تود المنظمة أن تؤديها.
2. طبيعة السوق التي ترغب المنظمة في خدمتها.
3. تحديد إلى أين تود المنظمة أن تتجه.
4. تحديد نوع المنظمة المرغوب في إنشائها.

وتنبع أهمية تصميم رؤية ورسالة المنظمة من المنطلقات التالية (الحسيني، 2008، 146):

1. لا يستطيع المدير تأدية دوره بفعالية ما لم يكن عنده تصور مستقبلي واضح عن المنشأة التي يقودها، أي أنه يجب أن يكون على معرفة كبيرة بما يلي:
    - الأمور التي يجب على المنظمة فعلها.
    - الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها.
    - الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه.
2. أن تصميم الرؤية والرسالة بشكلٍ واضح متطلب للقيادة الاستراتيجية المؤثرة، فتعمل كل من الرؤية والرسالة على تحقيق ما يلي:

- توجيه عملية صنع القرار داخل المنظمة.
- رفع درجة تقبل أفراد المنظمة للمهام الموكلة لهم.
- العمل على التزام أفراد المنظمة بتنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه.
- تهيئة المنظمة للمستقبل والتعامل مع مستجداته.

ويتمثل الفرق بين الرؤية والرسالة في كون الرسالة تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة، أي أنها تحدد الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، كما تبين احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً.

أما الرؤية فإنها تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل، وتحديد احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، أما الرسالة فعبارة تلخص الرؤية وتعبر عما هي المنظمة وماذا تريد، لذا تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة، بينما تعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة.

إذا، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، أما الرسالة فعبارة تلخص الرؤية وتعبر عمن نحن وماذا نريد؟. ونتحدث الآن عن **الرؤية** وأهميتها وكيفية وضعها وتشكيلها.

(1) تشكيل رؤية المنظمة Vision Formulation:

أمثلة لرؤى لمؤسسات مشهورة في العالم:

- ثري م 3m (شركة تنتج منتجات عدة منها الورق اللاصق)

  (حل المشاكل المستعصية بابداع)

- نايكي (Nike) شركة انتاج المنتجات الرياضية المشهورة

(أن نعيش تجربة امتلاك عاطفة المنافسة والنجاح وسحق المنافسين)

- سوني (SONY)

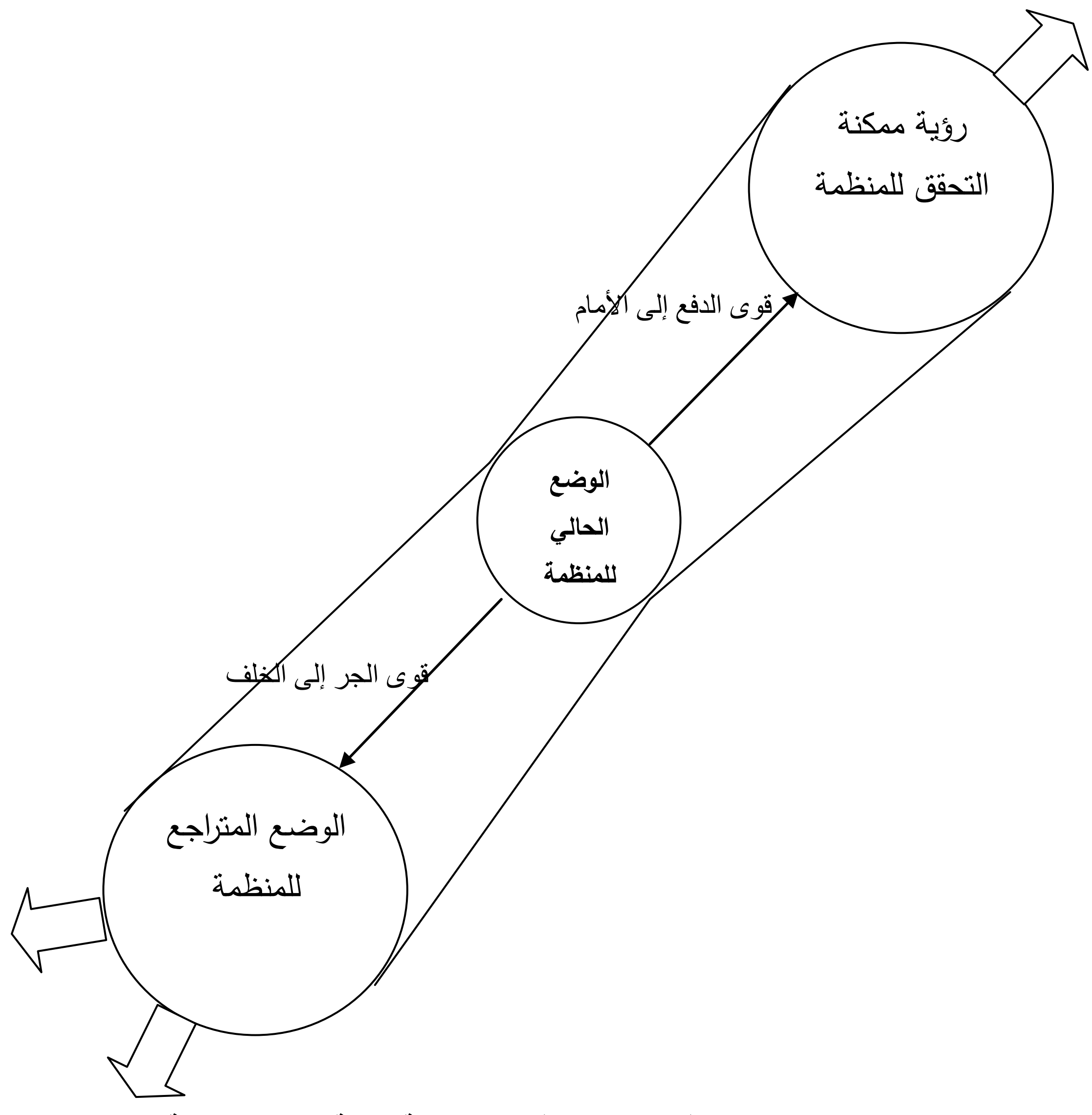
(أن نعيش تجربة الإحساس بغبطة دفع التكنولوجيا إلى الأمام وتطبيقها لمصلحة الجماهير)

- والت دزني (Walt Disney) وهي مدينة الترفيه المشهورة في الولايات المتحدة

(إننا نجند خيالنا لجلب السعادة للملايين)

إن الرؤية هي التي تحدد إلى أين ستتجه المنظمة، وهي ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة.

كما تعني **الرؤية Vision** تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء أكانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها، أم مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة. وعندما تتمكن المنظمة من وضع رؤية ممكنة التحقق فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى دفع المنظمة للأمام، باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها، ويبين الشكل رقم (6) اللاحق دور وقوة وجود رؤية ممكنة التحقق للمنظمة:



الشكل رقم (6): دور وقوة وجود رؤية ممكنة التحقق للمنظمة

المصدر: Russel and Russel, 2005, Handout11-11

وهناك بعض الخطوات، التي يمكن للمخططين الاعتماد عليها كإرشادات عامة، في تحديد وصياغة رؤية المنظمة، منها:

1. تشكيل فريق من أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا مثلاً، وممثلين عن الإدارات والأقسام الفرعية، مهمته صياغة رؤية المنظمة.
2. تحديد المدة الزمنية التي سيتم التخطيط لها، مثلاً: 5 أو 10 سنوات.

3. قيام كل عضو في الفريق بكتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها، مع ضرورة مراعاته للتغيرات التي يمكن أن تحدث.

4. اجتماع أعضاء الفريق، ليقدموا مقترحاتهم، حيث يتم حصر نقاط الاتفاق والاختلاف في مقترحاتهم.

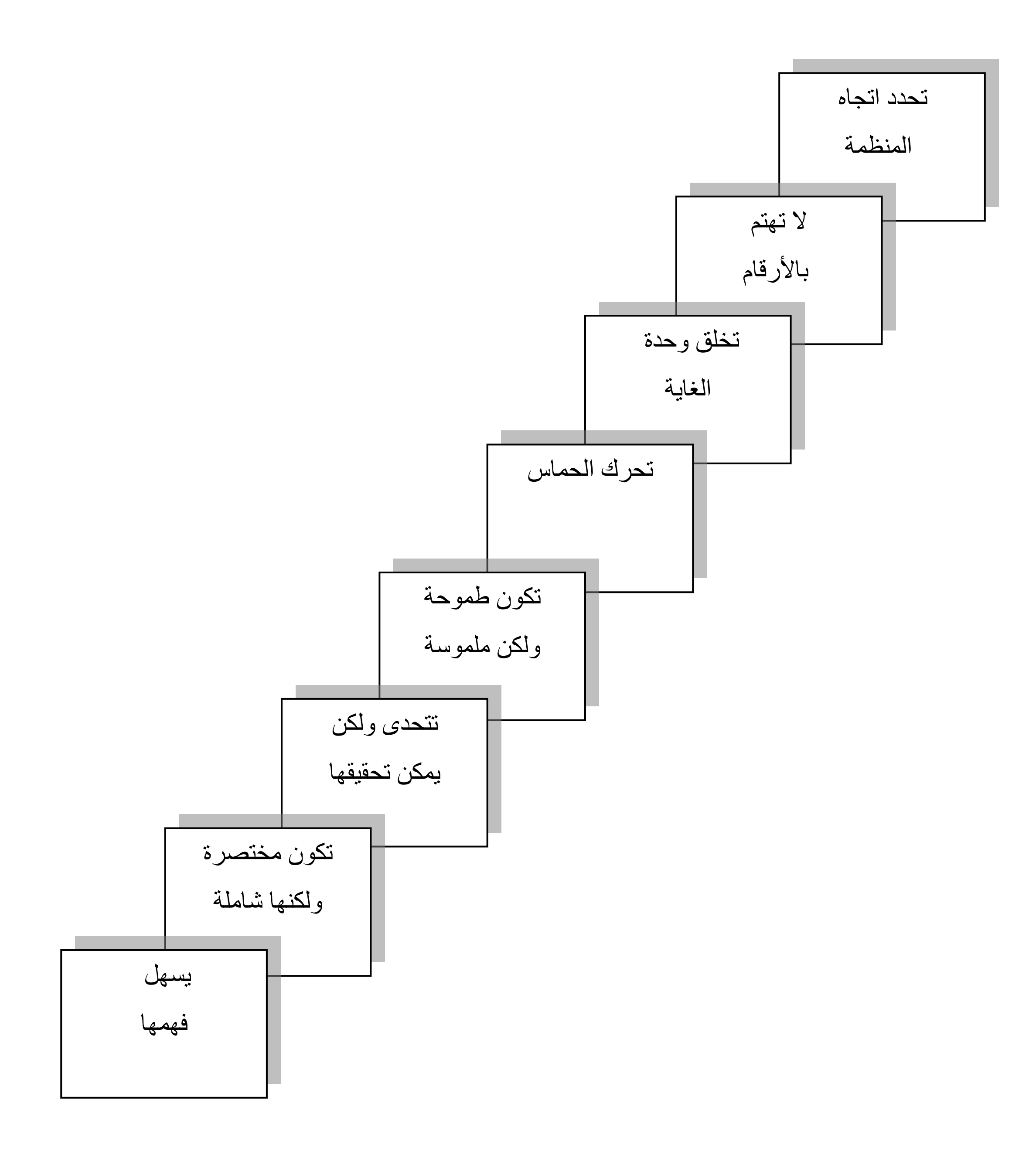
5. حصر نقاط الاتفاق من خلال موافقة أعضاء الفريق على استبعاد نقاط الخلاف.

6. كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة، وتكون هذه العبارة هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب.

إذا، تعني عملية الرؤية وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية، والتأكد من احتواء تلك الخطة على طموحات أفضل من الماضي؛ أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة، أي أن الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة مستقبلاً، وبالتالي تمتاز الرؤية الاستراتيجية بأنها (مرجع):

- عبارة موجزه تخاطب القلب والروح والوجدان.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيق تلك الرؤية.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

وهناك مجموعة من الخصائص لعملية صياغة الرؤية، يمكن تصويرها بالشكل رقم (7) التالي:



الشكل رقم (7) خصائص صياغة الرؤية صياغة دقيقة

Source: Goetch and Davis (2010), p32

(2) صياغة رسالة المنظمة Mission Formulation:

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية في نموذج رسم فلسفة المنظمة هي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكلٍ مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحديد

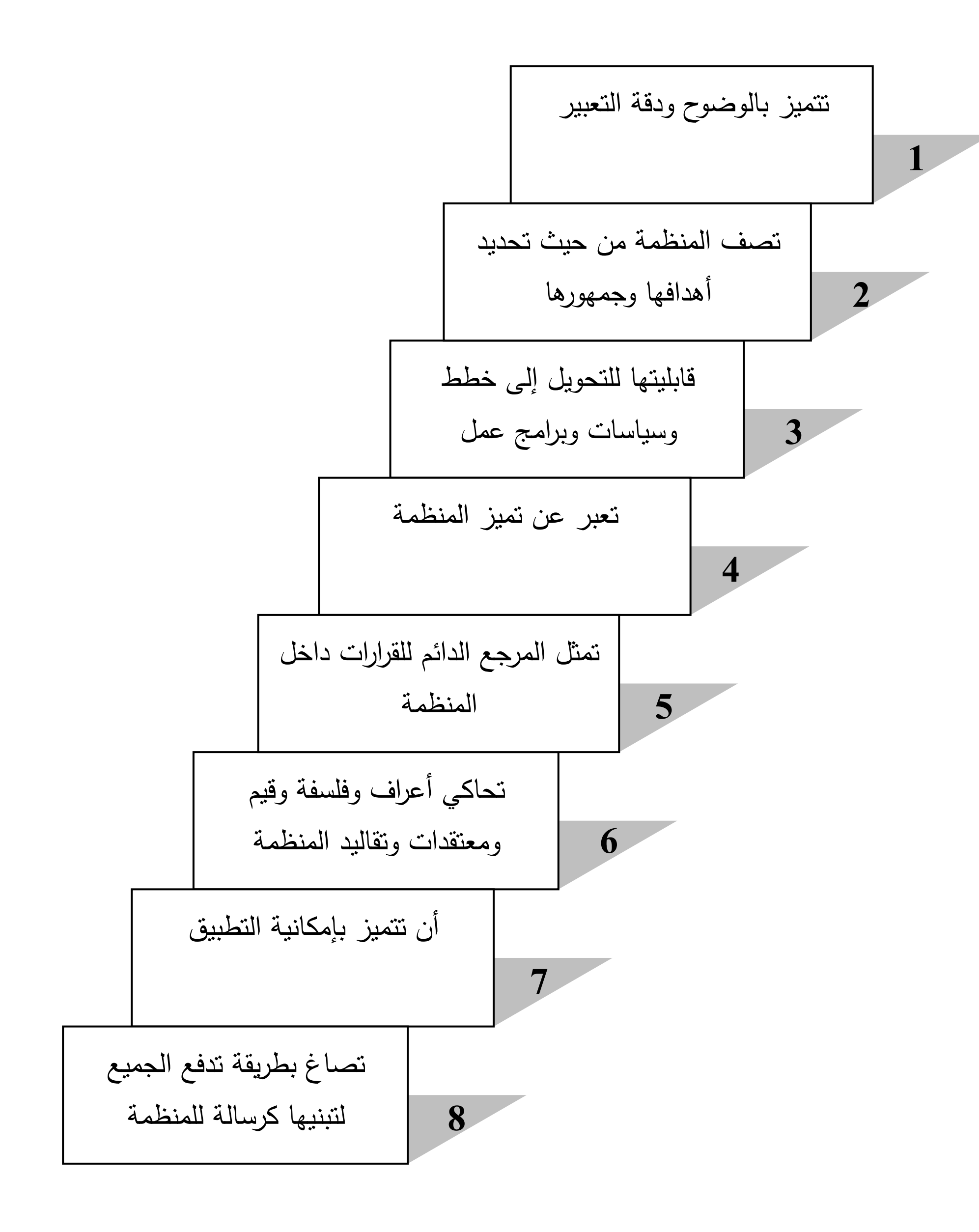
طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟، ويسمي البعض الرسالة بالمهمة Task، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.

إذا، فالرسالة Mission هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي لماذا وجدت المنظمة أصلاً؟، وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية (مرجع):

1. المتعاملين مع المنظمة، لتحديد من هم، وكيف يمكن خدمتهم.
2. أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لتحديد المنتج الرئيس أو الخدمة الرئيسية للمنظمة، أي ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟.
3. المكان الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، فقد يكون محليًا أو إقليميًا أو عالميًا، لتحديد الجمهور، أو المكان أو السوق المستهدف، أي لمن تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
4. تحديد هوية المنظمة وصورتها العامة والانطباعات حولها.
5. تحديد مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المنظمة.
6. تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج أو الخدمة إلى الجمهور المستهدف، أي كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
7. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت المنظمة؟.
8. تحديد نقاط تميز وتفرد المنظمة، أي ما الذي تتميز وتتفرد به المنظمة، وكيف تنمي ذلك؟.

وبالتالي فإن رسالة المنظمة يجب أن تغطي عنصرًا أو أكثر مما سبق، وينبغي أن تتوافر في الرسالة الجيدة مجموعة من الخصائص والمواصفات، يبينها الشكل رقم (8)، وهي (مرجع):

1. يجب أن تتميز بالوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة، وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع، وأن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
2. ينبغي أن تصف المنظمة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها، وكيف يمكنها تحقيق ما تريد.
3. من الضرورة أن تتميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح.
4. يجب أن تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وبنفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
5. ضرورة أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة، مع مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة في المستقبل.
6. يجب أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المنظمة، وتراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
7. ينبغي أن تتميز بإمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
8. من الضروري أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة، بحيث يمكنها إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.



الشكل رقم (8) خصائص ومواصفات الرسالة الجيدة

ويعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية رسم فلسفة المنظمة، وهو انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، وتكمن أهمية وجود رسالة للمنظمة فيما يأتي:

1. ضمان إجماع كل أطراف العمل في المنظمة على غاية أو غايات وأغراض واحدة.
2. تحديد أسس ومعايير واحدة ومحددة لتخصيص الموارد التنظيمية.
3. خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.

4. تعتبر الرسالة هي النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه تلك الجهود.
5. تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة، وبالتالي يمكن ترجمتها إلى أهداف تفصيلية.

أمثلة لرسائل في منظمات عالمية:

- **جوجل Google:**

تنظيم المعلومات في العالم، وتمكين العالم من الوصول إليها والاستفادة منها.

- **شركة نيو بورت لبناء السفن Newport News Shipbuilding:**

سنبني سفنًا جيدة هنا . ونجني أرباحًا قدر طاقتنا . وبخسارة إذا ما اضطررنا إليها . ولكنها ستظل على الدوام سفنًا جيدة.

(Wheelen and Hunger, 2012, P.65)

- **شركة نايكي Nike:**

تعظيم الربح لمساهمينا من خلال منتجات وخدمات تغني حياة الناس.

- **مصلحة الضرائب الأمريكية IRS:**

تتمثل رسالة مصلحة الضرائب الأمريكية في: "تقديم أرفع الخدمات جودة لدافعي الضرائب الأمريكيين بتمكينهم من فهم وتنفيذ مسؤولياتهم وبتطبيق قانون الضريبة بكل أمانة وعدل بين الجميع".

- **شركة أبل Apple Computer:**

إن أبل ملتزمة بتقديم أفضل منتجات الحاسوب الشخصي للطلاب والمربين والمصممين العلماء والمهندسين والرجال والزبائن في اكثر من (140) بلد في العالم.

- **شركة فورد للسيارات Ford Motor Company :**

إن شركة فورد للسيارات شركة قائدة في العالم في إنتاج السيارات وتقديم الخدمات المالية. إن رسالتنا أن نحسن باستمرار في منتجاتنا وخدماتنا لتلبية حاجات زبائننا، مما يسمح لنا أن نزدهر كعمل، وأن نعود بالفائدة على مساهمينا وأصحاب الشركة.

- **شركة أفس لتأجير السيارات Avis Rent A Car:**

إننا نضمن لزبائننا أن يعيشوا تجربة استئجار سيارة خالية من التوتر بتأجيرهم سيارات آمنة موثوق بها، وبتقديم خدمات خاصة تهدف إلى كسب ولاء الزبائن.

(Abrahams, 1999)

ثانيًا . تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة Strategic Objectives Determining

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها (رشيد وجلاب، 2008، 222):

1. أن يكون مرتبطًا بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. أن يكون عمليًا، وواقعيًا، أي يمكن تحقيقه وفقًا للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
3. أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
4. أن يكون قابلاً للقياس.

5. أن يكون هناك جدولة زمنية لتحققه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يأتي:

1. تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
2. تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها.
3. تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
4. تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
5. تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دوراً تحفيزياً هاماً.

وعمومًا تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية، وسيتم توضيح كيفية صياغتها فيما يأتي (Goetsch & Davis, 1997):

1) الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives، تصاغ هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

2) الأهداف التكتيكية Tactical Objectives، يشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث إنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

3) الأهداف التشغيلية Operational Objectives، يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر

تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم الأهداف إلى نوعين أساسيين، هما:

1. أهداف استراتيجية، وهي معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى موقعها في السوق على المدى الطويل، ومن أمثلتها:

- تحسين جودة الإنتاج.
- سرعة تقديم المنتجات الجديدة.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم.
- تحقيق الريادة في التكنولوجيا.

2. أهداف مالية، وهي معايير تركز على تطوير الأداء المالي للمنظمة، ومن أمثلتها:

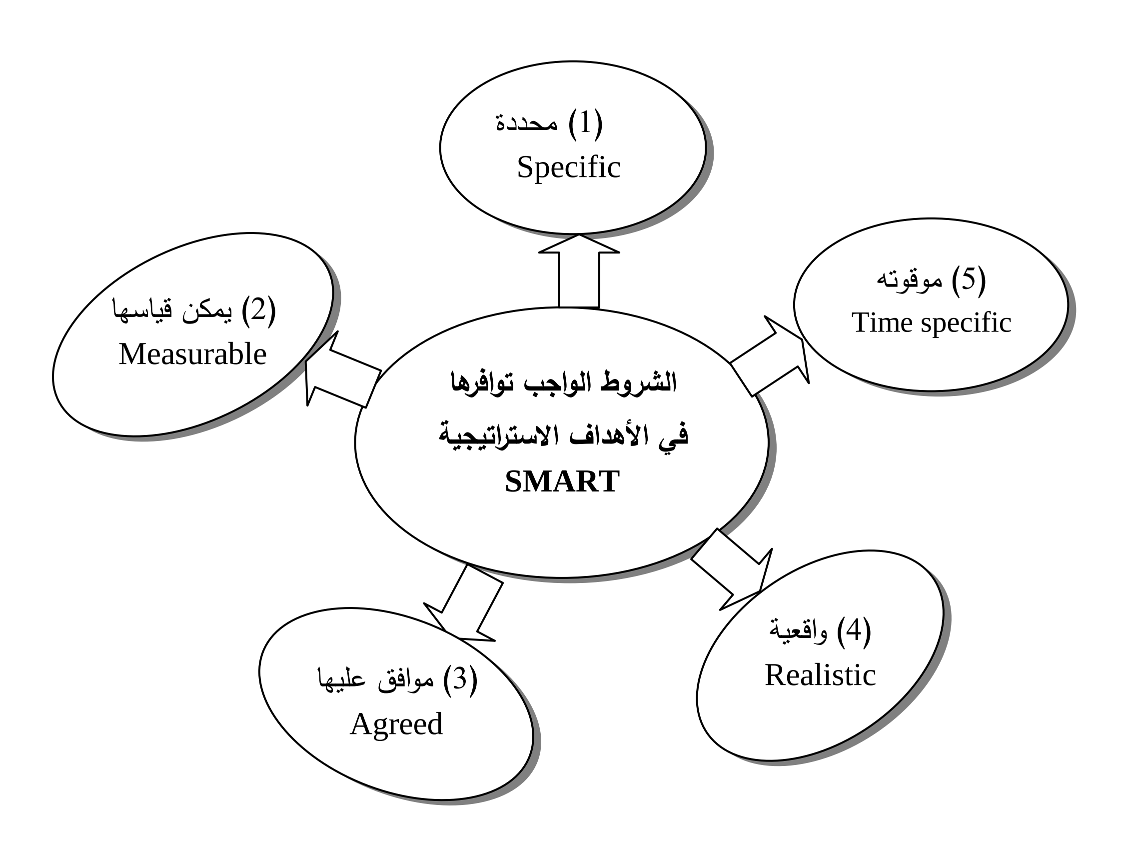
- تخفيض التكاليف التشغيلية للمنظمة بنسبة معينة، مثلاً 10%.
- زيادة الربحية بنسبة 20% خلال الخمس سنوات القادمة.
- زيادة القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% عام 2020.

وهناك أنواع مختلفة من الأهداف، والتي يمكن للمنظمة تحديدها، منها:

1. أهداف الربحية، ويمكن قياسها من خلال: الربح، والعائد على الاستثمار.
2. أهداف المرونة:، وتقاس من خلال: التنويع، والاستثمار في الأصول غير المستغلة، وتقليل درجة الارتباط المالي.
3. أهداف النمو، ومن مؤشراتها: حجم المبيعات، والحصة السوقية.

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، والتي يشار إليها اختصارًا باللغة الإنجليزية "SMART"، ويبين الشكل رقم (9) هذه الشروط، وهي:

1. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة Specific.
2. أن يكون هناك إمكانية لقياسها Measurable.
3. يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها Agreed.
4. أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها Realistic.
5. أن تكون موقوتة، أي أن لها زمنًا محددًا لتحقيقها Time Limit.



الشكل رقم (9): الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية

ثالثًا . وضع غايات (Goals) المنظمة:

سبق وذكرنا أن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

ويختلف الباحثون حول صلة الغايات (Goals) بالأهداف (Objetives)، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان (Robbins, et al., 2011, p154)، والبعض الآخر يفرّق بين المصطلحين (Wheelen & Hunger, 2012, pp.66-67)، والواقع أنّنا في هذا الكتاب نتبنى الموقف الثاني لأن الغايات تعبير عام عن امر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق. فإذا قلنا إن من غايات المنظمة تحقيق الربح فإن هذا يعتبر تعبيرًا عن غاية، لكننا إذا قلنا إن المنظمة ترمي إلى زيادة أرباحها بنسبة 15% عام 2013 عن أرباحها في عام 2012 فإننا نكون قد وضعنا هدفًا محددًا، كما سنعرف فيما بعد.

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي، إن شركة لصناعة مساحيق الغسيل قد يكون من غاياتها زيادة حصتها السوقية ولكنها ترمي أيضاً إلى إثارة حماس العاملين والتزامهم للعمل في الشركة وإلى ايجاد بيئة نظيفة بعيدة عن التلوث.

من أنواع الغايات في المنظمة أن بعضها يكون مكتوباً (Stated) ومذكوراً في وثائق المنظمة كميثاق المنظمة وتقاريرها السنوية، وفي التصريحات الصحفية التي يدلي بها المديرون أو مسؤولو العلاقات العامة فيها. ورغم ذكر هذه الغايات بشكل معلن إلا أن بعض هذه الغايات قد تتضارب مع بعضها بعضاً، ويعتمد تحقيقها على ما يريد أصحاب المصالح والمساهمون أن يحققوه في المنظمة. كما أن بعض هذه الغايات تكون في شكل أحلام بعيدة المنال فعلى سبيل المثال فإن شركة إعمار (وهي شركة بناء عقارات ضخمة في دبي) تقول في وثائقها إنها تبغي إلى تبني أسلوب حياة متكامل

يغطي مجالات تتراوح بين المتعة والراحة والأعمال التجارية ومراعاة الظروف الصحية للقاطنين وتحقيق الأرباح.

وتذكر الخطوط الجوية الكويتية أن غايتها وضع معايير الاهتمام بالزبون، وأن تكون خطوطاً جوية يحرص الناس على استخدامها والاستثمار في مشروعاتها والعمل فيها. كما تقول وثائق البنك الوطني الكويتي أن البنك يرمي إلى أن يكون البنك العربي الأول في المنطقة وأن يقدم باستمرار أرباحاً طائلة للمساهمين وأن يقدم خدمات رفيعة المستوى لا مثيل لها في العالم لزبائنه (Robbins, et al, 2011, p155).

وعلى عكس ما ذكر في الفقرتين السابقتين فإن هناك غايات حقيقية (Real Goals) ترمي بعض المنظمات إلى تحقيقها؛ فإذا أردنا أن نعرف مرامي وغايات منظمة ما فإن علينا أن نلاحظ وندرس ما يقوم به العاملون في المنظمة فعلاً، فالأعمال تحدد الأولويات. فإذا صرحت جامعة ما أن من غاياتها أن يكون عدد الطلاب فيها محدوداً وأنها تشجع بناء علاقات قوية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتعمل على إدماج الطلبة في العملية التعلمية ثم نرى أن قاعات المحاضرات بها تغص بالمئات من الطلبة فإن هذا يدل على انفصام بين الغاية المعلنة والغاية الحقيقية مما يؤشر إلى أن هناك فرقاً بين القول والفعل، وعلى وجود خلل يحتاج إلى ترميم.

وفيما يلي مجالات يمكن أن تضع فيها المنظمة غاياتها الاستراتيجية:

- الربح (الربح الصافي).
- الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلاً).
- النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلاً).
- زيادة ثروة المساهمين.
- استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلاً).

- السمعة (شهرة المنظمة في السوق).
- أوضاع العاملين في المنظمة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب).
- القيادة في السوق Market Leadership (الحصة في السوق مثلاً).
- القيادة في التكنولوجيا (الابداع والابتكار مثلاً).
- الاستمرار في العمل (تجنب الافلاس مثلاً).
- نزاهة الإدارة العليا في المنظمة (لا الواسطة والمحسوبية مثلاً).

رابعًا . وضع القيم الجوهرية (Core Values) للمنظمة:

تحرص المنظمات التي تضع خططًا استراتيجية مرموقة أن تضمّن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديًا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها.

والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضًا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم (الصبيحات، 2009). إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر، أو حسن أو قبيح، أو ما يجوز وما لا يجوز، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيًا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم.

وفي الواقع أن هذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضًا في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون

سلوكًا أخلاقيًا في المنظمة. وتنمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيًا عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة (Culture) وسلوك الأفراد.

ومن ناحية رسمية؛ وفي إطار الإدارة الاستراتيجية، فإن هذه القيم تعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير على سلوك العاملين تحقيقًا لرؤية المنظمة ورسالتها. ولكي يأخذ وضع القيم الجوهرية في المنظمة شكلاً فعّالاً فإنه يجب مراعاة ما يلي:

1. اختيار معتقدات (Beliefs) العاملين الذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزبائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل، والإبداع، وما يتصل بذلك من اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.
2. مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.
3. تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعله مع الآخرين.
4. تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المنظمة إلى مراعاة اهتمامات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders) في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.
5. تمكين أصحاب المصالح من أن يتخذوا قرارات مستقلة عند تطبيقهم للقيم الجوهرية على قضايا أو تحديات أو أزمات بذاتها.
6. تمكين العاملين من أن يقيّموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.
7. تمكين المديرين وأعضاء مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات وأن يسلكوا سلوكًا ما ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية .

8. صياغة القيم الجوهرية بصيغة الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب.

ومن الأمثلة على قيم جوهرية في منظمات عربية وأجنبية أن شركة أرامكس (وهي الشركة المشهورة في نقل البريد في جميع أنحاء العالم) تضع قيمها الجوهرية على بطاقات عمل الموظفين، وتتصدر النزاهة والمواطبة التنظيمية (Corporate Citizenship) هذه القيم، أما البنك العربي في الأردن فإنه يتمسك بالقيم الجوهرية التالية:

(الثقة، الالتزام، والمواطنة، وتميز الخدمات، والاهتمام بالزبون، والتمكين، وعمل الفريق، والشفافية).

وتنص شركة جيليت (Gillette) التي تنتج منتجات عدة يأتي على رأسها شفرات ومعاجين وعطور الحلاقة على القيم المتعلقة بما يلي (Abrahams, 1999, pp.218-219):

- الموارد البشرية People: الحرص على جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المتميزين في أدائهم في جميع مجالات عمل الشركة.
- الزبائن: الحرص على استخدام التقنيات الأساسية التي تؤدي إلى نجاح الشركة وتقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن.
- المواطنة الصالحة: الحرص على تطبيق القوانين والتعليمات التي تصدرها الحكومات في كل الأنشطة التي تقوم بها.

أما القيم الجوهرية التي تتمسك بها شركة بنسلفانيا للطاقة والضوء Pennsylvania Power & Light Company، فهي (Abrahams, 1999, pp.332-340):

(النزاهة، وإرضاء الزبون، والقوة المالية، والتميز، وتحقيق العاملين لذواتهم، والفرص المتساوية، والعمل في فريق، والسلامة (Safety)، ومراعاة البيئة، والالتزام بخدمة الجمهور)

قصة: أهمية الرؤية في الحياة

الحكيم والبناؤون الثلاثة: كلٌ ميسَّرٌ لما خلق له*

يروى أن حكيمًا كان يحرص على التجول في المدن ويقابل أناسًا من مختلف المهن والحرف والأعمال. كان يلقاهم ويطرح عليهم اسئلة ليستخلص منها عبرًا وحكمًا يرويها للناس الذين يتحلقون عليه عندما يلقي عصا الترحال في بلدته التي يقطن فيها.

ارتحل هذا الحكيم يومًا إلى مدينة مترامية الأطراف ووجد فيها عمالاً بأعداد كبيرة يعملون في ساحة متسعة تحت لهيب الشمس الحارقة. اقترب الحكيم من عامل وسأله:

- ماذا تعمل؟

التفت العامل بملابسه الرثة التي يعلوها الطين والعرق إلى الرجل المسافر وقال بلهجة تفيض بالغيظ:

- ألا ترى؛ إنني أنقل الحجارة وأضعها في المكان الذي يطلب مني أن أضعها فيه.

ثم رجع الحكيم إلى الوراء قليلاً واقترب من عامل آخر لفحت وجهه أشعة الشمس الملتهبة، وقال:

- عفواً، هل تستطيع أن تخبرني ماذا تفعل هنا؟

قال الرجل الثاني بتذمر شديد، دون أن يدير وجهه إلى الحكيم:

- ألا ترى؛ إنني أبني حائطًا.

ثم استمر هذا الرجل في عمله، متجاهلاً هذا الزائر المتطفل الغريب. ازداد عجب الحكيم من هؤلاء العمال الذين يعطون إجابات مقتضبة لا تشفي الغليل واقترب من عامل ثالث وقال له:

- يا صديقي العزيز، هل لك أن تخبرني ماذا تفعل هنا في هذا الحقل الفسيح؟

---

* عرّبها بتصرف كبير د. عبد الباري درة

المصدر: Jeffery Russel and Linda Russel, **Strategic Planning Training**, Alexandria, Virginia: ASTD Press, 2005, p. 148.

لفت الرجل وجهه إلى السائل، وكان يحاول زحزحة حجر كبير، وقد تركت الشمس الساطعة آثارها على وجهه النحيل، وتعفرت ثيابه بالغبار الناعم الذي يملأ المكان، ولاحظ الحكيم أن عيون العامل تكاد تشع بالنور، وأنه يفيض حيويةً ونشاطًا، وقال:

- *سيدي، إنني أبني مسجدًا كبيرًا يتسع لعشرة آلاف مصلٍ، ليعبد فيه الله وتقام فيه شعائره، وسيستغرق بناؤه سنوات وسنوات[†]، وقد لا يمد الله في عمري لأصلي فيه ركعتين شكرًا لله على أفضاله ونعمائه.*

عند ذلك غادر الحكيم الحقل الفسيح، وقال في نفسه سبحان الله، كل عامل أعطى إجابة من وجهة نظره، حقًا: كل ميَّسر لما خُلق له.

أسئلة للنقاش:

1. *ما اهمية تبني الإنسان لرؤية في الحياة؟*
2. *ما أهمية وجود رؤية للمنظمة التي تصوغ استراتيجيتها؟*
3. *اكتب تعليقًا مختصرًا عن إجابة كل بنّاء من البنائين الثلاثة.*
4. *كيف تربط بين إجابة البنّاء الثالث والحديث النبوي الشريف: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدًا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدًا"؟*

[†] في النص الأصلي للقصة كانت إجابة البناء الثالث: أنه يبني كاتدرائية. ومن المعروف أن بعض الكاتدرائيات في أوروبا يستغرق قرونًا، فبناء كاتدرائية نوتردام (Notre Dame) في باريس استغرق (300) عامًا، وكاتدرائية ويستمنستر أبي (Westminister Abbey) في لندن استغرق حوالي (500) عامًا، اما بناء كاتدرائية ستراسبورغ (Strasbourg) في فرنسا فقد امتد إلى اكثر من (200) عام.

التفكير الاستراتيجي والجمال في الصحراء

إن من خصائص التفكير الاستراتيجي اهتمام المديرين بالبيانات والمعلومات والابتعاد عن موقف الجمل الذي لا يعرف انه يحمل على ظهره الماء ويموت عطشًا.

إننا نعيش عصر المعرفة المتفجرة، وتوفر البيانات والمعلومات الضرورية لوضع الخطط الاستراتيجية، ورغم ذلك فإن عددًا من المديرين لا يستفيدون جيدًا من توفر البيانات والمعلومات في تحديد غايات وأهداف منظماتهم ووضع خططهم الاستراتيجية وبرامج العمل بها.

ويحتم التفكير الاستراتيجي على المديرين في المنظمات أن يتعاملوا مع البيانات والمعلومات تعاملاً مهنيًا حرفيًا من حيث تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحليلها وتفسيرها والاستفادة منها وتحديثها في خططهم الاستراتيجية. إن الفشل في القيام بهذه المهام يعتبر سببًا رئيسيًا في فشل تلك الخطط وتراجع المنظمات التي يرأسونها.

وهم في هذا مثلهم مثل الجمل الذي يحمل على ظهره الماء ويموت عطشًا في الصحراء، لأنه لا يعرف أنه يحمل الماء، وفي هذا قال الشاعر:

كالعيس في البيداء يقتلها الظما   والماء فوق ظهورها محمول

المصدر: أبو بكر (2010)، ص ص 131-132.

الخلاصة

إن رسم فلسفة المنظمة هو العنصر الأول في عملية صياغة الاستراتيجيات التي تحدثنا عنها كمرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية. ونعني بمفهوم رسم فلسفة المنظمة وضع تصور عام لتوجهات المنظمة مستقبلاً. وقد عالجنا في رسم فلسفة المنظمة الموضوعات الخمس التالية:

الأول وهو وضع رؤية المنظمة (Vision) وتعني الرؤية التصور الذي يضعه قادة المنظمة للتوجه المستقبلي لها، وهي الحلم الذي يحلمون بأن تحققه المنظمة، ولكي تصاغ الرؤية صياغة صحيحة فإن لذلك خصائص تتمثل في تحديد اتجاه المنظمة، والبعد عن الاهتمام بالأرقام، وخلق وحدة الغاية، وتحريك الحماس، وأن تكون طموحة ولكن ملموسة، وأن تتحدى ولكن يمكن تحقيقها، وأن تكون مختصرة ولكنها شاملة، وأن تكون سهلة الفهم.

أما الثاني فهو وضع الرسالة (Mission) والرسالة هي مبرر وجود المنظمة وتوضح المجال الذي تعمل فيه.

أما الثالث وهو وضع الغايات (Goals) ونعني بالغاية وجود أمر أو نتاج عام مرغوب فيه، دون أن يكون هناك تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق، والغايات أنواع، فمنها ما يرمي إلى تحقيق أمر واحد؛ ومنها ما يرمي إلى تحقيق عدة أمور (غايات)، ومنها ما يكون مكتوبًا أو يكون غايات حقيقية، وللغايات مجالات تحرص المنظمات على أن تكون مكان عمل فيها.

أما الرابع فهو وضع الأهداف (Objectives)، وهي نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة.

أما الخامس فهو وضع القيم الجوهرية. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي ايضًا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف، وثمة أمور معينة يجب مراعاتها عند وضع القيم الجوهرية للمنظمة منها اختيار معتقدات معينة ومخاطبة ما هو أخلاقي ونزيه واعتبارات أخرى بحثناها في الفصل.

ومن الأمثلة على القيم الجوهرية التي تتضمنها بعض الخطط الاستراتيجية الثقة والالتزام وتميز الخدمات والاهتمام بالزبون.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ماذا نعني برسم فلسفة المنظمة؟ وما موقع هذا العنصر في أنموذج الإدارة الاستراتيجية؟
2. حدد في سطرين مفهوم الرؤية Vision؟
3. ما خصائص الرؤية المصاغة صياغة دقيقة؟
4. حدد مفهوم الرسالة (Mission) في المنظمة وأوضح خصائص الرسالة المصاغة صياغة دقيقة.
5. حدد مفهوم الغايات (Goals) وبين أنواع الغايات المختلفة.
6. حدد مفهوم الأهداف وبين خصائص الأهداف المصاغة صياغة دقيقة.
7. ما معنى القيم الجوهرية، ولم تحرص المؤسسات على وضع القيم الجوهرية في خططها الاستراتيجية؟
8. قم بزيارة موقع لمؤسسة صناعية أو خدمية، وبين القيم الجوهرية التي تضمنتها خطتها الاستراتيجية.

الفصل الرابع

التحليل الرباعي

SWOT Analysis

أقوال في الموضوع

- ✓ "إن القيادة الضعيفة يمكن أن تحطم أعظم استراتيجية" **سن تزو Sun Tzu**

- ✓ "تواجه الروح العظيمة دومًا معارضة شديدة من الأشخاص ذوي العقول العادية"

ألبرت إنشتين Albert Einstein

- ✓ "إننا نركز مظاهر قوتنا ضد جوانب ضعف منافسينا"

بروس هاندرسن Bruse Henderson

- ✓ إن الفرص والتهديدات التي يتضمنها أي موقف تفوق الموارد المتاحة لاغتنام تلك الفرص وتجنب هذه التهديدات، ومن هنا فإن الاستراتيجية هي في جوهرها قضية تخصيص الموارد، ولكي تكون الاستراتيجية ناجحة يجب تخصيص موارد هائلة لنيل فرصة سانحة"

وليم كوهن William Cohen

- ✓ "إنه ليس أقوى المخلوقات هو الذي يعيش، وليس أكثرها ذكاء، بل من يتكيف جيدًا مع التغيرات" **شارلز داروِن Charles Darwin**

- ✓ ليس هناك ما يمنح العقل قوة التركيز كتصور منافس لك يريد أن يمحوك من الخريطة"

وين جَلَوي Wayne Galloway

- ✓ "لقد تعلمنا أن الجوانب المادية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالجوانب المعنوية في المنظمة، إن قيم المنظمة . أي ما يمثلها وما يؤمن به العاملون بها . عناصر جوهرية في نجاحها التنافسي، وفي الحقيقة أن القيم هي التي تدفع منظمة الأعمال إلى الأمام"

روبرت هاس، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ليفاي ستراوس

Robert Haas, Chairman and CEO, Levi Strauss

الفصل الرابع

التحليل الرباعي

SWOT Analysis

تحليل قوى البيئة الداخلية: جوانب القوة (Strengths) وجوانب الضعف (Weaknesses)

وقوى البيئة الخارجية: الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم التحليل الرباعي (SWOT Analysis).
2. أن يبين المداخل المختلفة المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية.
3. أن يشرح كيفية إجراء التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد.
4. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم الكفايات الجوهرية (Core Competencies).
5. أن يحدد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على الكفايات.
6. أن يحدد الأبعاد المهمة لتقييم المورد.
7. أن يحدد، بكلماته الخاصة، معنى سلسلة القيمة.
8. أن يبين كيفية إجراء التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة.
9. أن يحدد كيفية رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية.
10. أن يعدد أهم الوظائف التي تمارسها المنظمات.
11. أن يحدد نقاط القوة والضعف.

12. أن يوضح كيفية رصد العوامل البيئية الخارجية.

13. أن يوضح، بكلماته الخاصة، المقصود بالبيئة المجتمعية العامة وبيان كيفية رصدها.

14. أن يعدد خطوات إجراء الرصد البيئي ومتابعة اتجاهات التغيير.

15. أن يوضح كيفية تحليل بيئة المهمات.

16. أن يعدد العناصر الأساسية التي تشكل بيئة المهمات في المنظمة.

17. أن يوضح كيفية تحليل الصناعة.

18. أن يحدد كيفية تأثير العوامل التنافسية لمايكل بورتر على قوة المنافسة للمنظمة.



من رواد الفكر الاستراتيجي

هنري منتزبيرج Henry Mintzberg (1939– الآن)

هو أستاذ الإدارة الاستراتيجية في جامعة ماكجيل (McGill) في منتريال في كندا لمدة 49 عامًا، كما انه أستاذ في المعهد الأوروبي لإدارة العمال في فرنسا (INSEAD)، وكلية الاقتصاد في لندن (London School of Economics)، وجامعة كارينجي ميلون (Carengie Mellon).

يعتبر منتزبرج مفكرًا وكاتبًا أكثر منه مستشارًا، ولكنه عندما يقدم محاضراته فإنه يشد انتباه الحاضرين بأسلوبه المؤثر.

من نظرياته ومفاهيمه:

1. إن المديرين لا يخططون في أعمالهم أو يقومون بالوظائف التي ذكرها كاتبو الإدارة في أوائل القرن العشرين، إنهم يخضعون لضغوط العمل ويستخدمون وسيلة الاتصال الشفوية بدل الكتابة، وهم لا يختلفون عما كان يقوم به المديرون قبل مائة عام رغم التقدم التكنولوجي وظهور النظريات الإدارية الحديثة.
2. تقوم فلسفته على تفسير ما يقوم به المديرون حقيقة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وليس على ما يجب أن يقوموا به لصياغة الاستراتيجية.
3. هناك سبعة عناصر في الهياكل التنظيمية للمنظمات، هي:

أ. الأيديولوجية

ب. القمة الاستراتيجية (المديرون الكبار)

ج. البناء التكنولوجي (The Techno Structure) . الفئة التكنولوجية من المخططين والمحللين

د. كتلة العاملين (The Operating Core) . مقدمو الانتاج والعمليات

هـ. الإدارة الوسطى (المشرفون)

و. الهيئة المعاونة (The Support Staff) . فئة البحث والتطوير والموارد البشرية

ز. لاعبو السياسة. وكل من هذه الفئات يعمل في مجاله، ويكون دور لاعبي السياسة تمزيق المنظمة.

4. كثيراً ما تكون الاستراتيجيات مضطربة وعشوائية ولا تتبع منطقاً ولا تحليلاً.

5. الاستراتيجيات قد تكون متعمدة (Deliberate) فتكون هنالك استراتيجيات متحققة وغير متحققة، ثم تظهر استراتيجيات تسمى منبثقة تتجسد حقيقة بالعمل.

هذا وقد قامت بينه وبين بورتر معارك فكرية حامية الوطيس، كان منتزبرغ يهاجم مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يتبع التحليل والمنطق ويرد عليه بورتر رداً عنيفاً.

من كتبه ما يلي:

- *The Natture of Managerial Work، 1973 . طبيعة العمل الإداري*
- *The Structuring of Organizations، 1979 . هيكلة المنظمات*
- *Structures in Fives: Designing Effective Organizations، 1983 . الهياكل التنظيمية الخمس: تصميم منظمات فعّالة (وهو كتاب عرض فيه المؤلف لخمس أنماط من الهياكل التنظيمية: (1) الهيكل البسيط، ويكون في منظمة أسسها رائد في إدارة الأعمال، (2) نموذج البيروقراطية الآلية، ويكون في منظمة بها مستويات عدة للإدارات وإجراءات رسمية، (3) نموذج البيروقراطية المهنية، ويكون في منظمة يربط أجزاءها خبرة فنية كمستشفى، وتكون منظمة تشيع فيها الديموقراطية، (4) نموذج الشكل الموزع، ويكون في منظمة بعيدة عن المركزية كمنظمة عابرة للقارات، (5) نموذج الهيكل المرن، ويكون في منظمات حديثة كشركات الكمبيوتر، وهو هيكل المستقبل)*
- *The Rise and Fall of Strategic Planning، 1994 . صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي*
- *Managers Not MBA . مديرون لا حملة الماجستير في إدارة الأعمال، (وهو كتاب مثير يقول فيه منتزبرج أن حملة الماجستير في إدارة الأعمال (MBAs) خريجون التزامهم ليس لصناعة معينة بل للإدارة التي تكون وسيلة للرفعة الشخصية. إنهم يتعلمون التحليل Analysis في كلية إدارة الأعمال والأولى أن يتعلموا التركيب Synthesis "أي الأفكار الكلية" الذي هو جوهر الإدارة)*
- *Strategy safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic management، 2008 . سفاري الاستراتيجية: رحلة منظمة في غابات الإدارة الاستراتيجية، (وهو كتاب كتبه منتزبيرج مع آخرين، وفيه يعرض بأسلوب هزلي للمدارس المختلفة في الإدارة الاستراتيجية، والتي عرضناها في الفصل الثاني من هذا الكتاب)*

المصادر: Bannok (2002)، PP.211-213، Grundy (2005)، PP.94-96، Prasad (2002)، PP.184-185، Hindle (2012)، PP.275-276

أولاً . تحليل قوى البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

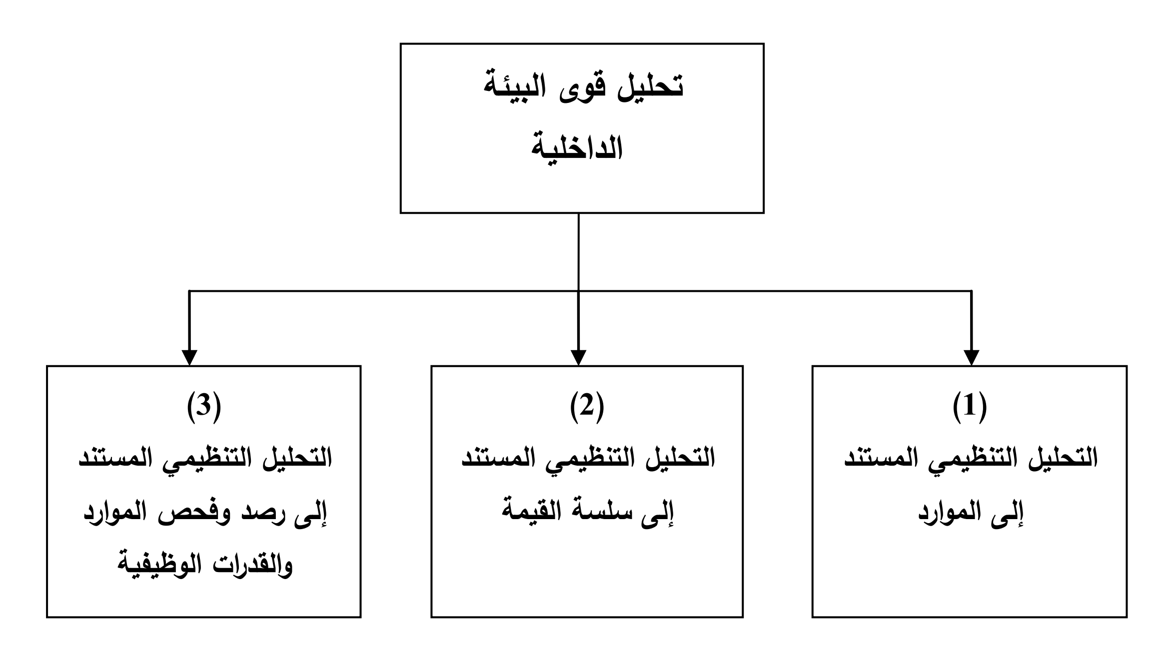
تبدأ عملية التحليل الرباعي بعمل مسح أو رصد بيئي Environmental Scanning، والذي يعني عملية جمع المعلومات ومتابعة وتقييم ما يحصل في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة كمتطلبات مهمة لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ويقصد بالعوامل البيئية الخارجية External Factors تلك العوامل المهمة التي تؤثر في المنظمة ولكنها خارج سلطتها؛ أما العوامل الداخلية Internal Factors، فهي عوامل داخل المنظمة تملك السلطة عليها، كطبيعة أنشطتها الداخلية ومواردها.

يهتم التحليل التنظيمي Organizational Analysis أو ما يسمى "تحليل المنظمة" أو "التحليل الرباعي" بتحديد موارد المنظمة المختلفة، بمعنى تدقيق الخصائص الداخلية بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية Internal Strategic Factors، أي جوانب القوة Strengths وجوانب الضعف Weaknesses، التي تحدد فيما إذا كان باستطاعة المنظمة الاستفادة من الفرص التي تتوفر لها والوقاية من التهديدات التي تحيط بها، والتي يوفرها تحليل البيئة الخارجية.

فتحليل البيئة الخارجية وحده لا يكفي لتحديد الاستراتيجية المناسبة، بل لا بد أن يسبقه تحليل للمنظمة لحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية، ويمكن إجراء التحليل من خلال **ثلاثة مداخل مختلفة، هي:**

1. تحديد وتقييم موارد المنظمة لتحديد كفاياتها الجوهرية Core Competencies.
2. تحليل سلسلة القيمة Value-Chain Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في السلسلة.
3. رصد الموارد والقدرات الوظيفية Functional Resources & Capabilities، أي رصد بناء المنظمة ودوائرها الوظيفية الرئيسية، والمقصود بالوظائف تلك الأنشطة التي يجب أن يمارسها أي عمل حتى يبقى حيًا، وتشمل على سبيل المثال العمليات والإنتاج، والتسويق، والمالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير.

ويبين الشكل رقم (10) المداخل المختلفة التي يمكن للمنظمة اتباعها لتحليل وحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية:



الشكل رقم (10) المداخل المختلفة التي يمكن للمنظمة اتباعها لتحليل وحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية

<u>ونتناول الآن كل مدخل من هذه المداخل ببعض التفصيل:</u>

(1) التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد

Organizational Analysis Based on the Resources

يقصد بعملية التحليل التنظيمي المستند على الموارد Resource-Based تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية Core Competencies والمميزة Distinctive أي التي تتميز بها المنظمة.

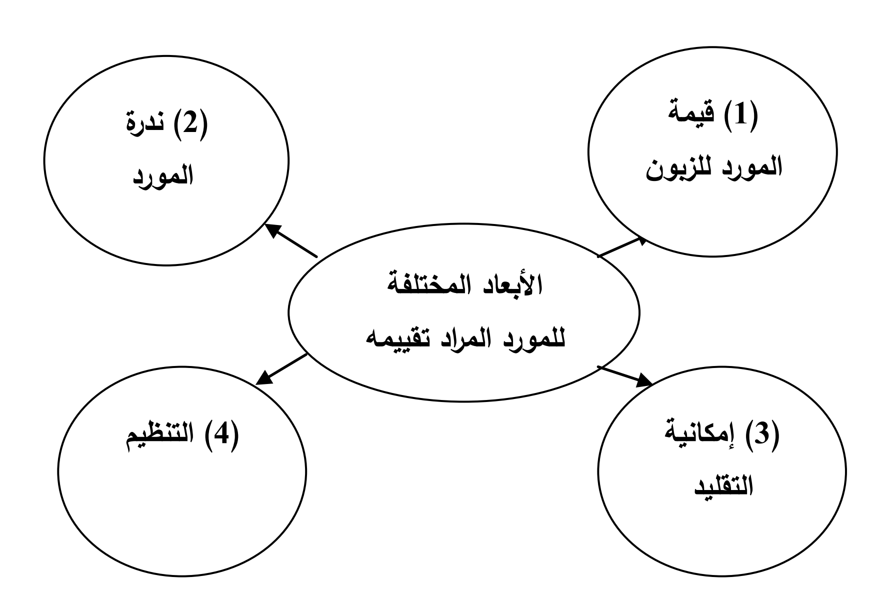
أما الموارد Resources فهي من الأصول التي تتحكم بها المنظمة؛ وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية، والموارد

المادية من مكائن، وأجهزة، وبناء، وقنوات نقل وتوزيع. وتشير الكفايات Capabilities إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها، وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية، وقدرات مالية.

وتشمل الكفايات أو المؤهلات الجوهرية Core Competencies مجموعة مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المنظمة، فقد تشمل القدرة على طرح منتجات جديدة لأنها تملك قدرات بحث وتطوير وتسويق؛ أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، أو قدرات إدارية، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها موردًا ثمينًا ومهمًا لا يستهلك، وتحتاج المنظمة مواصلة الاستثمار فيه، وربما تمتلك المنظمة ما يعرف بالكفايات المميزة Distinctive Competencies، وهي كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين، وهناك عدة مصادر يمكن من خلالها الحصول على الكفايات، منها (جرادات، 2013، ص129):

- هبة كبراءة اختراع تم الحصول عليها من مؤسسي الشركة.
- مصدر من شركة أخرى عن طريق الشراء أو الاندماج، كأن تحصل على نظام التوزيع المتطور من شركة ثانية.
- مصدر يكون نتيجة تحالف مع طرف ثان، كأن تشترك مع شركة أخرى لتصميم منتج جديد.
- تنمية داخلية وتكون بتأنٍ وعلى مدى الزمن داخل الشركة، كأن تنمي المنظمة كفاياتها وقدراتها في تصنيع أجهزة معينة.
- توفر استراتيجية مثمرة لتنمية الكفايات من خلال قربها من المنافسين والمجهزين وغيرهم، أي أن تكون ضمن مجموعة وعنقود Cluster من الأعمال ذات الصلة، وبالتالي يسهل عليها الحصول على المعلومات المهمة لتنمية كفاياتها الجوهرية.

ويتم تقييم كل مورد من موارد المنظمة من خلال أربعة أبعاد هي: قيمة المورد Value، وندرته Rareness، وإمكانية تقليده Imitate Ability، وامتلاك التنظيم لاستثماره Organization؛ وذلك لتحديد الكفايات الجوهرية التي يمتاز بها ذلك المورد، ويختصر ذلك التقييم بما يعرف (VRIO) بأخذ الأحرف الأولى من الكلمات الانجليزية، ويلخص الشكل رقم (11) هذه الأبعاد (Wheelen & Hunger. 2012, P.186):



الشكل رقم (11) الأبعاد المختلفة للمورد المراد تقييمه

(1) القيمة Value، وتحدد فيما إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون، وبنفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين.

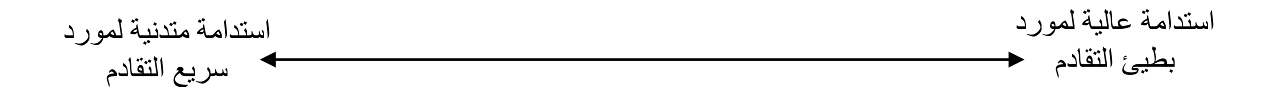
(2) الندرة Rareness، ويجيب هذا البعد عن التساؤل التالي: هل يتوفر هذا المورد للمنافسين أيضًا؟ أم أنه من الموارد التي يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين؟.

(3) إمكانية التقليد Imitate Ability، ويبين هذا المعيار مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد، وتكاليف ذلك.

(4) امتلاك التنظيم Organization، ويبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا.

ويعني استخدام هذا النموذج في التقييم إعداد قائمة بموارد الشركة المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية والمعرفية؛ والتي تدخل ضمنها الموارد المعنوية كالسمعة مثلاً، ثم يتم تقييم كل مورد في ضوء قيمته للزبون، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم الذي يسمح باستثماره، ويمثل المورد الذي يتمتع بهذه الخصائص موردًا مهما ونقطة قوة، ويمكن تقييم كل مورد بمقارنته مع ما كان عليه في السابق أو مع الموارد المناظرة لدى المنافسين أو كما هو متاح في القطاع عمومًا.

ومن الأبعاد المهمة التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تحليل الموارد تحديد استدامة الكفايات للموارد المميزة Continuum of Resource Sustainability، بمعنى تحديد إلى أي مدى تتعرض تلك الموارد للتقادم، فديمومة المورد وسرعة التقادم هي على شكل خط متصل Continuum من الاستدامة، فالمورد بطيء التقادم يكون له استدامة عالية، والمورد سريع التقادم تكون استدامته متدنية، ويبين ذلك الشكل رقم (12):



الشكل رقم (12): خط متصل لاستدامة الموارد المميزة

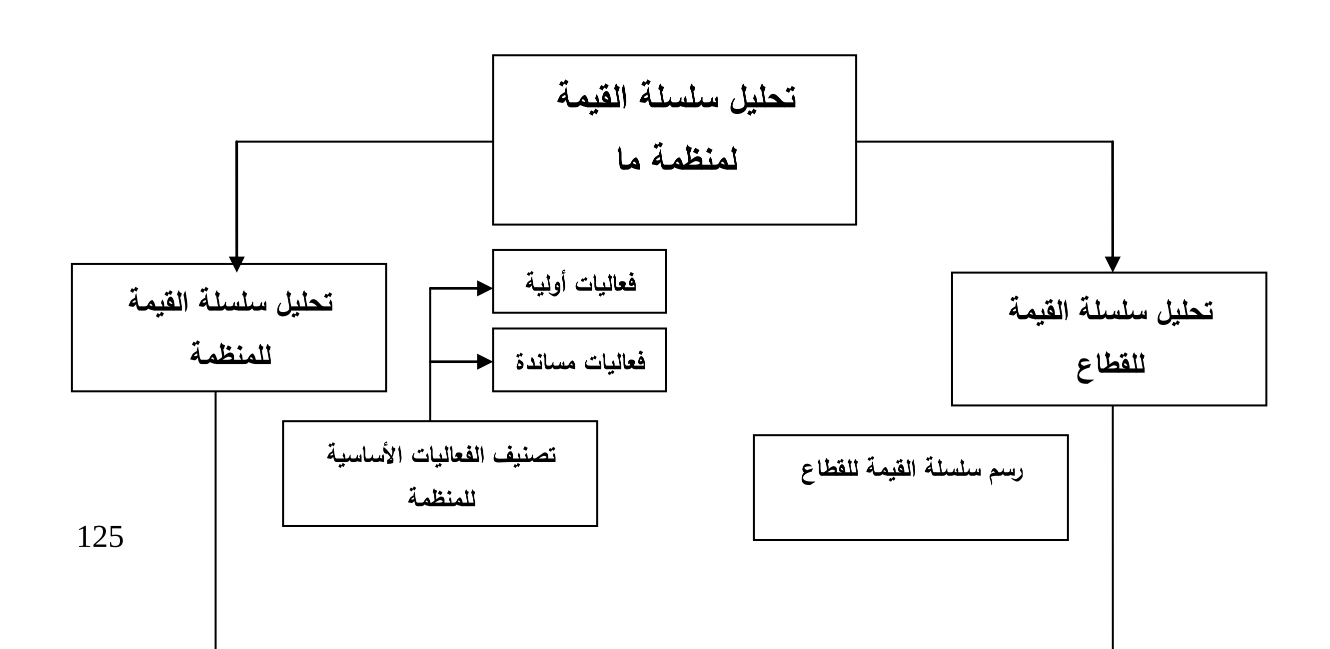
ويمكن القول بأن التحليل التنظيمي المستند على الموارد يفيد في تحديد قائمة بالموارد التي تمتلك قدرات وكفايات جوهرية للعمل، وتعتبر ذات أهمية قصوى في نجاح المنظمة أو فشلها، إضافة إلى تحديد وتقييم الموارد التي تشكل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، أو تعتبر نقاط ضعف يمكن أن تسهم في تراجع وتعثر عمل المنظمة.

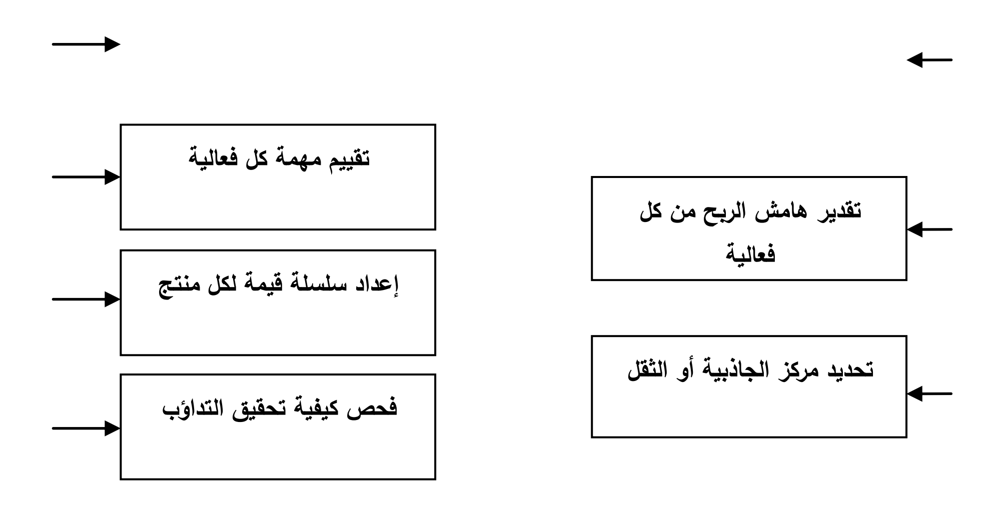
(2) التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة

Organizational Analysis Based on the Value Chain

تعني سلسلة القيمة Value Chain تلك الفعاليات التي تمارسها المنظمة وتحقق كل منها جزء من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع، وحتى وصول المنتج إلى المستفيد النهائي.

ويساعد تحليل سلسة القيمة في تحديد قوة العمل ضمن القطاع الذي يعمل فيه عمومًا، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في فعاليات ذلك العمل، ويبين الشكل رقم (13) كيفية تحليل سلسلة القيمة لمنظمة ما:





الشكل رقم (13): العمليات الأساسية لتحليل سلسلة القيمة

يتبين من الشكل رقم (13) السابق أن تحليل سلسلة القيمة يتطلب إجراء عمليتين أساسيتين هما:

1) تحديد سلسلة القيمة للقطاع، وقد وضع العالم جون جالبريث J. Galbraith، أحد علماء الاقتصاد البارزين في أمريكا نموذجًا بين فيه كيف يتم تحديد موقع المنظمة في سلسلة القيمة للقطاع، وبين أن هذا الأمر يتطلب ما يلي (Wheelen and Hunger, 2012, PP192-193):

- رسم سلسلة القيمة للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛ والتي تتضمن الفعاليات المتتالية من المواد الخام إلى الزبون، ثم تحديد موقع الشركة ضمن هذه السلسلة.
- تقدير هامش الربح الذي يتحقق في كل فعالية في السلسلة، مع مراعاة أن السلسلة الكاملة تتضمن نصفين: التيار الصاعد Upstream، ويشمل الفعاليات من المواد الأولية إلى تحقق الإنتاج الكامل، والتيار النازل Downstream من الإنتاج إلى المستهلك.
- عندما يتم رسم السلسلة، تحدد المنظمة مركز الجاذبية أو الثقل Center of Gravity، أي الحلقة أو النشاط في السلسلة التي تتمتع فيها بالمهارات والقدرات الأكبر، وهذا ضروري لتحديد استراتيجيات التوسع المناسبة، والتي ترجح التكامل الأفقي في النقطة السابقة أو التالية في السلسلة.

2) تحديد سلسلة القيمة للمنظمة، ويرى أحد الرواد البارزين الأمريكيين في الإدارة الاستراتيجية وهو مايكل بورتر (Michael Porter) بأن السبب المهم لاختلاف الميزة التنافسية للشركات يتمثل في اختلاف سلاسلها في تحقيق القيمة، ولهذا يعتبر تحليل سلسلة القيمة ضروري في التحليل التنظيمي، ويتم إجراء التحليل لسلسة القيمة كما يلي:

1. تصنيف الفعاليات الأساسية للشركة إلى فعاليات أساسية وأخرى مساندة، وفي إطار هذا التصنيف يتم تحديد سلسلة الشركة، وكما يلي:

- الفعاليات الأولية أو الأساسية Primary Activities، والتي تبدأ من الإمداد والتموين الداخل In-Bound Logistics؛ أي اقتناء وخزن المواد الأولية، مرورًا بعمليات التصنيع والإنتاج ولغاية الإمداد والتموين الخارج Out-Bound Logistics؛ أي خزن وتوزيع المنتجات، ثم التسويق والبيع، ثم خدمات ما بعد البيع من تركيب، وتصليح، وتوفير قطع غيار.
- الفعاليات المساندة Support Activities، وتشمل الشراء، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير، والبناء التحتي للشركة والذي يتمثل في المحاسبة والمالية والتخطيط الاستراتيجي.

2. يتم تقييم كل فعالية في السلسلة في ضوء مهمتها، فالفعاليات الأولية هي لتحقيق الأرباح والأهداف الأساسية للعمل، ولهذا تقيَّم في ضوء مساهمتها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية للشركة؛ أما مهمة الفعاليات المساندة فهي تمكّن الفعاليات الأولية من أن تعمل بكفاءة وفاعلية.

3. إذا كانت الشركة تنتج أكثر من سلعة أو خدمة، فإنها تحتاج أن تعد سلسلة قيمة لكل منتج ثم تفحص وتقيِّم العلاقة بين المنتجات المختلفة.

4. فحص الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق التداؤب أو التكامل Synergy؛ أي تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في السلسلة والعلاقة بين السلاسل المختلفة، أو تحقيق اقتصاديات المدى Economies of Scope؛ أي تحقيق عوائد نتيجة استخدام الفعالية لفائدة أكثر من منتج أو

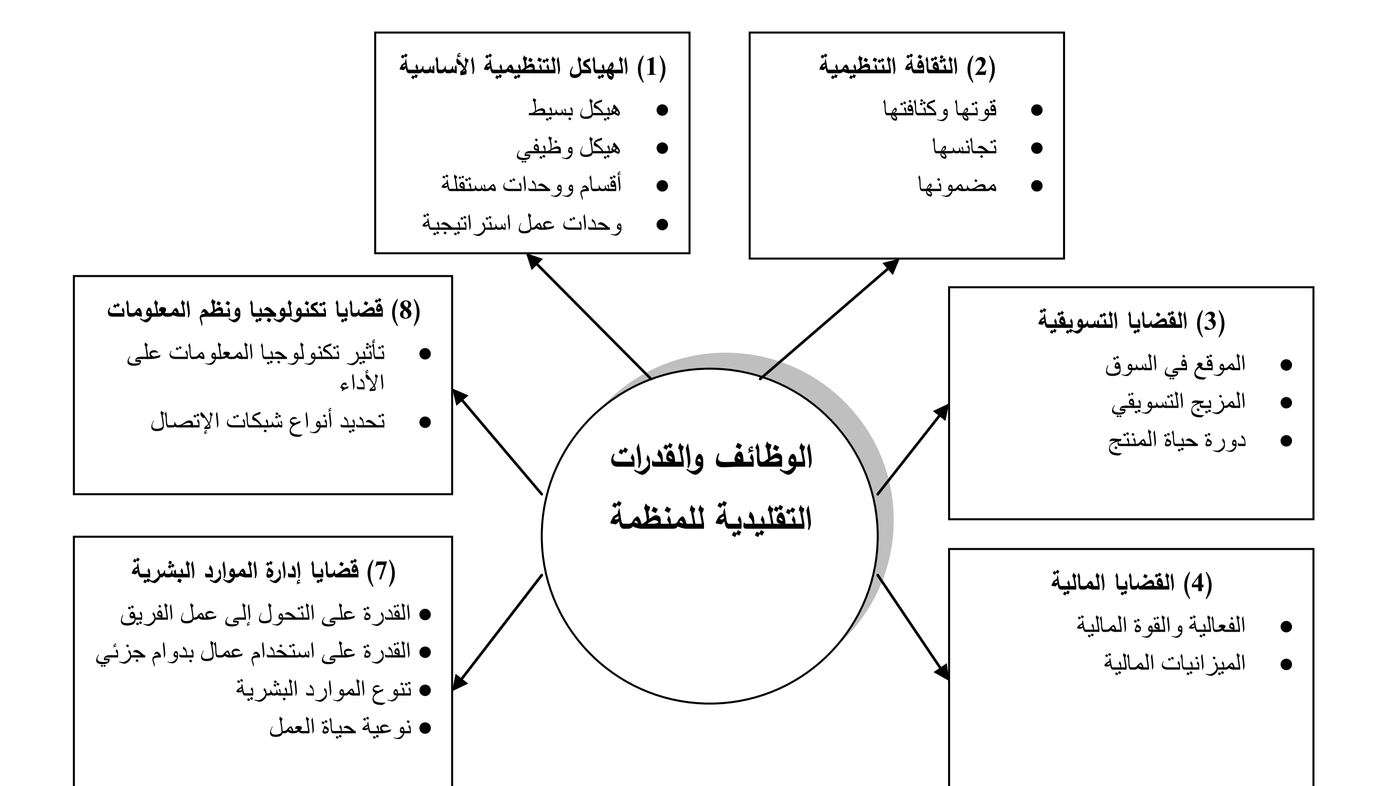
نشاط؛ كاستخدام المكائن أو قنوات التوزيع لخدمة أكثر من منتج، وتشير اقتصاديات المدى إلى العوائد الاقتصادية التي تحققها الشركة من تقديم عدد كبير من السلع والخدمات المختلفة باستخدام نفس الموارد.

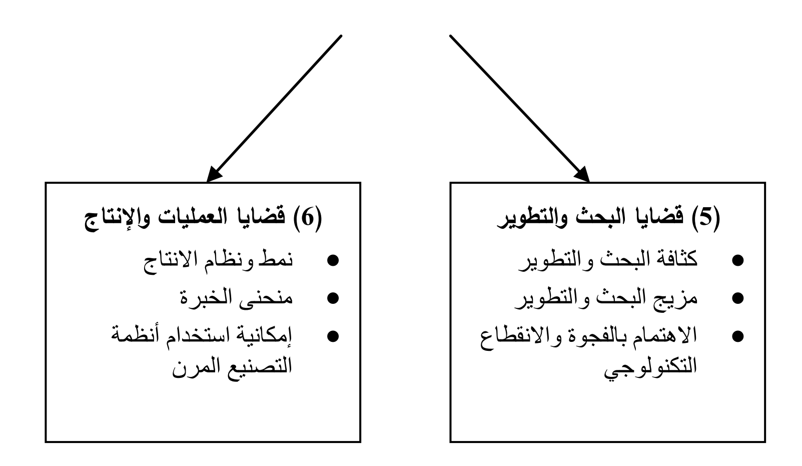
وهكذا يمكن القول إن التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة يفيد في تعديل قائمة الموارد والقدرات التي تشكل نقاط القوة ونقاط الضعف المختلفة للمنظمة، مما يحسن من قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لظروف ومعطيات البيئة.

(3) رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية

Monitoring and Inspection Resources, and Functional Capacity

يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والمعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف، ويلخص الشكل رقم (14) هذه الوظائف والقدرات:





الشكل رقم (14): الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة

وسيتم فيما يأتي توضيح كيف يمكن أن تشكل هذه القدرات والموارد والوظائف نقاط قوة أو ضعف للمنظمة (Wheelen and Hunger, 2006, PP 121-125):

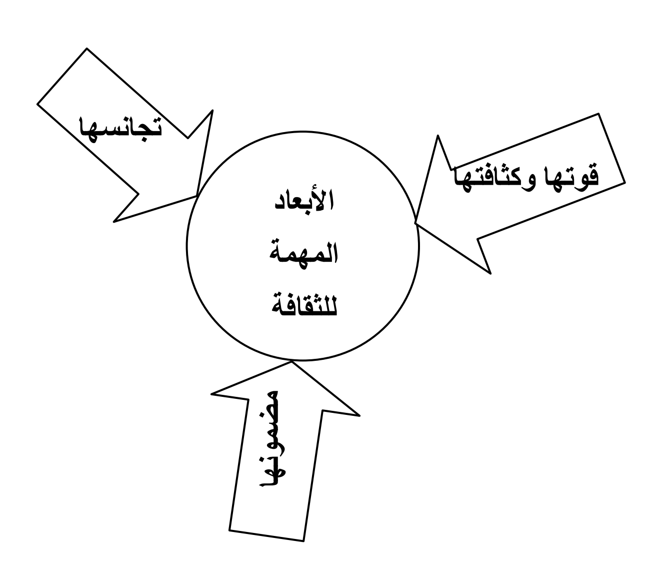
1) **الهياكل التنظيمية الأساسية Basic Organizational Structures**، ويعني هذا تحديد نوع التنظيم، وتحديد فيما إذا كان يشكل نقطة قوة أو ضعف، فبالنسبة لنوع التنظيم، يمكن أن يكون واحدًا مما يأتي:

- هيكل بسيط Simple Structure، وغالبًا خطي، كما هو في الأعمال الصغيرة.
- هيكل وظيفي Functional Structure، يتكون من دوائر إنتاج، ومالية، وتسويق، وموارد بشرية وبحث وتطوير.
- أقسام ووحدات مستقلة Divisional، وهو هيكل تنظيمي يضم شركات شبه مستقلة.
- وحدات عمل استراتيجية Strategic Business Units- SBU's، وهي صيغة معدلة للأقسام المستقلة، حيث تضم الشركة الواحدة مجموعة من وحدات العمل شبه المستقلة.
- هيكل مختلط أو مجمع Conglomerate، وهو هيكل لشركة تضم أقسام ووحدات مستقلة تعمل في قطاعات مختلفة.

والهدف من تقييم الهيكل التنظيمي هو تحديد فيما إذا كان التنظيم الحالي للمنظمة قادرًا على دعم وتحقيق استراتيجية المنظمة أم لا.

2) **<u>الثقافة التنظيمية Organizational Culture</u>**، تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة؛ وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة.

وتعتبر الثقافة ضرورية لأنها تحقق عدة أهداف، منها: وحدة الرؤية والهدف للعاملين، والالتزام بأهداف ومصالح المنظمة، وتقديم إطار موحد لفهم الأنشطة المطلوبة، وتحقيق استقرار في البناء الاجتماعي، وغيرها من الأهداف. وتتمثل الأبعاد المهمة للثقافة كما يبينها الشكل رقم (15) فيما يأتي:



الشكل رقم (15): الأبعاد المهمة للثقافة

- قوتها وكثافتها، بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلاً في العاملين.
- تجانسها، بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة.
- مضمونها، من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تثمنه.

وعمومًا قد تشكل الثقافة التنظيمية نقطة قوة أو نقطة ضعف، وقد يتطلب تغيير استراتيجية المنظمة تغيير الثقافة التنظيمية.

3) **قضايا تسويقية استراتيجية Strategic Marketing Issues**، هناك مجموعة قضايا تسويقية مهمة يجب تقييمها، منها:

- الموقع في السوق Market Position، وذلك لتحديد فيما إذا كان موقع المنظمة يشكل نقطة قوة أو ضعف، وكذلك فيما إذا كان بإمكانها تجزئة السوق Market Segmentation كي تحدد لنفسها موقعًا تتوجه له.
- المزيج التسويقي Marketing Mix، والذي يتكون من: السلعة، والسعر، ومكان التوزيع أو البيع، والترويج، ويفيد تقييم المزيج التسويقي في تحديد تأثير كل عنصر من عناصره على الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
- دورة حياة المنتج Product Life Cycle، لتحديد فيما إذا كان المنتج جديدًا، أو في مرحلة النمو، أو في مرحلة النضج والاستقرار، أو في مرحلة التراجع، وذلك لتحديد الفرص المستقبلية للمنتج بتحقيق عوائد أم لا.
- اسم المنتج Brand، وسمعة الشركة Corporate Reputation، حيث تعتبر هذه موارد مهمة للمنظمة ينبغي الاهتمام بها بشكل خاص.

4) **قضايا مالية استراتيجية Strategic Financial Issues**، هناك مجموعة من القضايا المالية المهمة التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الاعتبار عند قيامها بعملية التحليل الداخلي، منها:

- الفعالية والقوة المالية Financial Leverage، وتحديد مدى قدرة المنظمة على تمويل مشاريعها في المدى القريب والبعيد.

- الميزانيات Budgets، والتي تتضمن قرارات الاستثمار في أصول ثابتة، مثل البناء، والمكائن، مع تحديد للعوائد المتوقعة من كل استثمار، وتعتبر سهولة تهيئة هذه الميزانيات مؤشر على تخطيط مالي جيد.

5) **قضايا استراتيجية في البحث والتطوير Strategic Issues in Research & Development (R & D)**، ومن القضايا المهمة بالنسبة للبحث والتطوير، والتي يجب التنبه إليها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ما يأتي:

- كثافة البحث والتطوير R & D Intensity، أي نسبة مبالغ الاستثمار في البحث والتطوير إلى الإيرادات من المبيعات، والتي تعكس حجم الاستثمار في هذا النشاط؛ وأيضًا، القدرة التكنولوجية Technological Competence، والتي تعني مهارة المنظمة في الاختراع والإبداع والابتكار، ثم مهارات نقل التكنولوجيا Technology Transfer، والتي تشير إلى مهارة نقل الأفكار من المختبر إلى السوق لاستثمارها في عمل المنظمة.
- مزيج البحث والتطوير R & D Mix، أي نوع أنشطة البحث والتطوير التي تهتم بها المنظمة، فقد تكون أنشطة بحث وتطوير أساسي Basic R & D، أو أنشطة بحث وتطوير منتجات Product R & D، أي الاهتمام بتطوير المنتجات الحالية أو اختراع منتجات جديدة؛ أو أنشطة بحث وتطوير هندسي وعمليات Engineering - Process R & D، أي بحث وتطوير عمليات الإنتاج.
- الاهتمام بالفجوة والانقطاع التكنولوجي Technological Discontinuity، أي الاهتمام بالتغيرات التي تحصل في التكنولوجيا والتي قد تقود إلى تقادم تكنولوجيا قائمة وحلول تكنولوجيا جديدة محلها؛ فمثلاً لقد أدى اختراع الحاسوب الشخصي إلى حصول تغير في

تكنولوجيا تطوير الحواسيب الكبيرة؛ كما أدى اختراع الهاتف الخلوي إلى انقطاع في تكنولوجيا إنتاج الهواتف الأرضية.

6) **القضايا الاستراتيجية في العمليات والإنتاج Strategic Issues in Operations**، ومن القضايا المهمة بالنسبة للعمليات والإنتاج والتي يجب الاهتمام بها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ما يأتي:

- نمط ونظام الإنتاج Production Pattern، أي الطريقة التي يصنع بموجبها المنتج التام، ويوجد هناك أكثر من نمط لتصنيع المنتجات، فهناك نظام الإنتاج المتقطع Intermittent Production، حيث تتم معالجة كل فقرة بشكل مختلف، مما ينطوي على كثافة عمل عالية كما هو الحال بالنسبة للحرفي الذي ينتج كل قطعة بمفردها، وهناك نظام إنتاج مستمر Continuous Production، حيث يتم الإنتاج على شكل خطوات مستمرة متتالية بطريقة واحدة نتيجة استثمار كبير في الأصول الثابتة والمكائن.
- منحنى الخبرة Experience Curve، ويسمى أحيانًا منحنى التعلم، والذي يعكس الوقت الذي مارست فيه الشركة أو الفرد عمل ما، لأن التكرار يؤدي إلى تعلم وتقليص للوقت والتكاليف، فالشركة التي لها منحنى خبرة طويل في الإنتاج تتمتع بمزايا مهمة على المنافسين الجدد.
- إمكانية استخدام أنظمة التصنيع المرن Flexible Manufacturing، وذلك لتحقيق إنتاج كبير مكيف حسب حاجات الزبائن Mass Customization، إضافة إلى إنتاج كميات كبيرة جدًا من إنتاج بمواصفات واحدة يعرض لكل الزبائن Mass Production، وهذا الإنتاج يتحقق نتيجة استخدام برامج حاسوبية للمساعدة في التصميم Computer Assisted Design (CAD)، أي أن تستخدم المنظمة الكمبيوتر للتصميم وتهيئة صور للمنتج بدلاً من

صنع نماذج مادية له، كما تستخدم المنظمة برامج حاسوبية مساعدة في الإنتاج Computer Assisted Manufacturing (CAM)، أي برامج حاسوبية تساعد في عمليات الإنتاج من خلال الاستعانة بالإنسان الآلي، وهذه التقنية تمكنها من أن تنتج دفعات صغيرة من منتجات متعددة بمواصفات مكيفة حسب حاجة زبائن مختلفين وبأسعار مقبولة، وبذلك تحقق اقتصاديات الحجم Economies of Scale التي يوفرها الإنتاج الكبير، واقتصاديات المدى Economies of Scope، من خلال إنتاج عدد كبير من السلع مكيفة مع حاجات زبائن مختلفين.

7) **<u>القضايا الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resources Management Issues</u>**، من أهم القضايا الاستراتيجية في هذا المجال ما يلي:

- القدرة على التحول إلى عمل الفريق Team Work بدلاً عن الوظائف الفردية المتخصصة؛ فالأعمال الناجحة مضطرة للتوسع في الاعتماد على عمل الفريق بسبب الحاجة لمهارات متعددة متطورة لا تتوفر للفرد الواحد؛ وقد أصبحت القدرة على العمل في فريق تشكل مصدر قوة أو ضعف مهمّين للمنظمة.
- القدرة على استخدام عمال بدوام جزئي Part-Time Workers، والعلاقة مع النقابة Union Relations، فقد أصبحت الأعمال التي يهمها الاحتفاظ بالمرونة بحاجة لأن تستعين بعمالة بعمل جزئي أو عمال وقتيين؛ وتتأثر هذه القدرة بوجود نقابة قوية من عدمها، والعلاقة مع تلك النقابة.
- تنوع الموارد البشرية Human Diversity، ويتعلق بخصائص الموارد البشرية والتنوع فيها من حيث الجنس والعرق والعمر والجنسية مثلاً؛ فقد أصبح مطلوبًا أن تحتفظ الشركة الحديثة

بعمالة فيها تنوع حتى لا يتم اتهامها بالتحيز والانغلاق، وكذلك لأن التنوع يحقق للشركة إغناءً كبيرًا نتيجة تنوع المهارات والخبرات والقدرات.

- نوعية حياة العمل Quality of Work Life، ويشير ذلك إلى نوع الحياة التي توفرها الشركة للعاملين لديها، والذي يؤثر على رضاهم الوظيفي، وحتى على العلاقات مع النقابة، ويمكن تحسين نوعية حياة العمل من خلال: استخدام المشاركة في حل المشكلات، وإعادة هيكلة العمل لينطوي على الإثارة، واعتماد أساليب تحفيز ومكافئة إبداعية، وتحسين بيئة العمل.

8) **قضايا استراتيجية في تكنولوجيا ونظم المعلومات Strategic Information System & Information Technology Issues**، من القضايا الاستراتيجية المهمة التي تؤثر على انسياب المعلومات ضمن المنظمة ما يلي:

- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء Impact on Performance، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا مهمًا في الكثير من القضايا التي تؤثر على الأداء بشكل كبير، مثل: استخدامها في الحسابات والرواتب، وفي أتمتة الوظائف وشؤون الأفراد، وفي حفظ الوثائق وإعداد الجداول، وفي وظائف المنظمة الأساسية من الإنتاج والتسويق، وفي تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استحداث شبكات اتصال بالمجهزين والزبائن مثلاً، ولجمع المعلومات عن الأسواق.
- تحديد أنواع شبكات الاتصال التي تستخدمها المنظمة، والتي قد تكون شبكة الانترنت العامة، أو قد تملك شبكة انترنت داخلية خاصة بها Intranet، أو قد تملك أيضًا شبكة للاتصال مع الأطراف الخارجية التي لها علاقة بها Extranet.

يفيد تحليل وتقييم الوظائف المختلفة للمنظمة في تحديد القدرات والكفايات الجوهرية للعمل وللمنظمة، وبالتالي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، الأمر الذي يساعد في تحديد موقع المنظمة بين المنافسين، ويساعد هذا التحليل بشكل أساس في تشخيص الموارد أو الوظائف التي تشكل نقاط قوة من أجل تعزيزها، أو نقاط ضعف من أجل التخفيف من حدتها ومحاولة التغلب عليها.

ويوضح الجدول رقم (1) قائمة لتحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة لمجموعة الوظائف والفعاليات التي تمارسها المنظمة:

جدول رقم (1): قائمة لتحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة

الوظيفة أو الفعالية	جوانب القوة أوالضعف
الإدارة والتنظيم **Management and Organization**	• جودة الإدارة • نوعية العاملين • درجة المركزية • الخريطة التنظيمية • أنظمة التخطيط والمعلومات والرقابة
التسويق **Marketing**	• قنوات التوزيع • الحصة في السوق • كفاءة الإعلان • رضا الزبائن • جودة المنتج • شهرة (سمعة) الخدمة المقدمة • قوة دوران المبيعات Sales Force Turnover
الموارد البشرية	• خبرات العاملين ومؤهلاتهم • النقابات والاتحادات • الدوران في العمل (Turnover) والتغيب

Human Resources	• رضا العاملين • الشكاوى
المالية **Finance**	• هامش الربح • نسبة الدين والملكية Debt-equity • نسبة المخزون • العائد على الاستثمار • المديونية
الإنتاج **Production**	• موقع المصنع • تقادم الآلات • نظام الشراء • ضبط الجودة • الإنتاجية والكفاءة
البحث والتطوير **Research & Development**	• البحث الأساسي Basic Research • البحث التطبيقي Applied Research • إمكانيات المختبرات • برامج البحث • الابتكارات في المنتجات الجديدة • الابتكارات التكنولوجية

المصدر : Richard I Daft**, <u>The New Era of Management,</u>** 2008, P.248**.**

ويحتوي الجدول رقم (2) على أمثلة لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات Strengths & Weaknesses.

جدول رقم (2): أمثلة على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات

جوانب القوة Strengths	**جوانب الضعف Weaknesses**
• آخر مستحدثات التكنولوجيا • قنوات اتصال فعالة مع الشركاء • منتجات ذات جودة عالية • صورة مشرقة لأصناف المنتجات (Brands) • موارد بشرية مؤهلة وملتزمة • تسهيلات بحث وتطوير متطورة • هيكل متوازن لرأس المال • تطبيق نظام الآيزو 9000–2005 • موقع متميز	• وجود مرافق عمل غير مناسبة • اعتماد كلي على مواد خام مستوردة • تدفق نقدي متذبذب • تكاليف مرتفعة للإعلان والمبيعات • عاملون غير مؤهلين في التسويق • وجود اختناقات وأعناق زجاجة في الإنتاج • نظام إدارة معلومات غير كفؤ

المصدر: Ravi M. Kishore, Strategic Management-Text and Cases, 2010, P.64.

التفكير الاستراتيجي والنحل والنمل

يجمع التفكير الاستراتيجي بين النظرة الكلية العامة للمنظمة وبيئتها، والنظرة التفصيلية، وتؤكد المؤشرات العملية لعديد من المنظمات أن كثيرًا من المديرين يقع في أحد الخطأين التاليين:

(1) الاكتفاء بالعموميات استنادا إلى التفسير السطحي لظواهر الأشياء سواء بالتعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية دون الحرص على التدقيق في المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر وتحديد ما يكمن فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن فرص وقيود أو تهديدات، وعليهم أن يتعلموا من ***فريق النحل*** *الذي يحوم حول بستان؛ لكن لا ينغمس في معرفة تفصيلاته.*

(2) الاستغراق في الجزئيات التفصيلية والتعمق في دراسة خصائص الأجزاء منفردة دون تفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل بين تلك الأجزاء، ودون تفهم الخصائص العامة للمنظمة ككل، أو خصائص البيئة الداخلية ككل، أو خصائص البيئة الخارجية ككل، أو خصائص تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية

*وعناصر بيئتها الخارجية؛ وهم في هذا يشبهون **فريق النمل** الذي يتحرك خطوة بخطوة، وكثيرًا ما يعاود التحرك في نطاق الخطوات السابقة ثم يعود إلى نقطة البداية، وعادةً لا تتعدى رؤيته نطاق تحركه، ولا يشغل نفسه في رؤية البستان ككل.*

المصدر: أبو بكر (2010)، ص ص 129–130.

ثانيًا . تحليل قوى البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات Opportunities and Threats)

يمثل التحليل الاستراتيجي خطوة مهمة من خطوات الإدارة الاستراتيجية، فلا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي ناجحة، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وموفقة دون أن يكون هناك فهم واضح لكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومعرفة وتحديد كل من نقاط القوة والضعف التي تقدمها البيئة الداخلية، وكذلك تحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية.

وتبدأ عملية التحليل الاستراتيجي بتحليل البيئة الداخلية أولاً، ثم تحليل البيئة الخارجية ثانيًا؛ من خلال تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه العوامل والقوى العوامل المجتمعية العامة، أو البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المنظمات

التي تعمل في المجتمع، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، وهناك أيضًا ما يسمى البيئة الخارجية الخاصة، والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة. وبشكلٍ عام يتم رصد ومسح العوامل الخارجية من خلال تحديد ورصد مجموعتين من العوامل، هما (جرادات، 2013، 101):

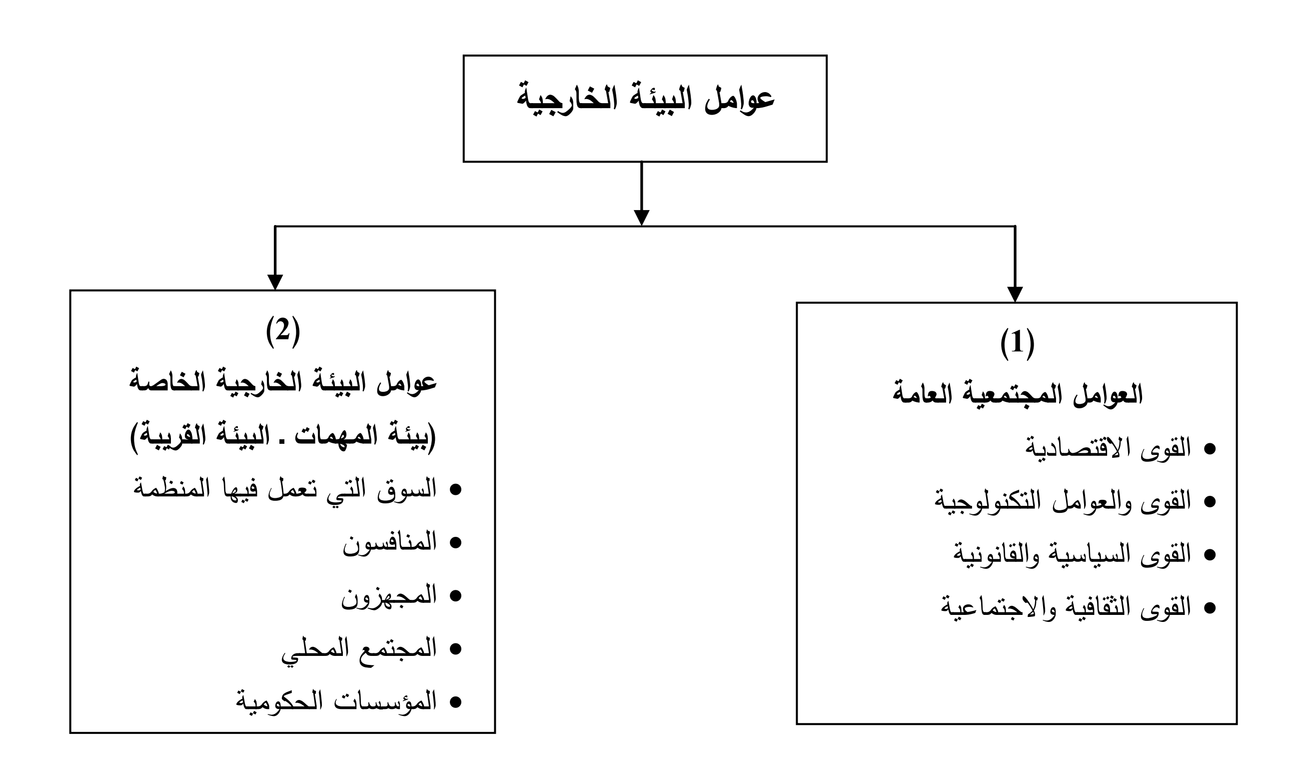
1) رصد العوامل المجتمعية العامة Societal، وتسمى أيضًا بعوامل البيئة الخارجية العامة، وهي تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عمومًا، وتؤثر في المنظمة، وتتمثل في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه.

2) رصد عوامل البيئة الخارجية الخاصة، أو ما يطلق عليها بيئة المهمات Tasks Environment، أو البيئة القريبة Immedite والمقصود بها رصد وتحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد حالة المنافسة فيه، والمنافسين الأهم وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والسلع والخدمات البديلة.

وبعد أن يتم عمل مسح ورصد لهذه العوامل، العامة منها، والخاصة، فإن المحصلة النهائية للرصد البيئي تتناول تحديد ما يلي:

- العوامل المجتمعية المهمة والتغيرات المحتملة فيها.
- حصر العوامل الدولية المهمة والتغيرات المحتملة فيها.
- حصر الأبعاد الأهم لبيئة المهمات والقطاع وتحديد حدة المنافسة والمنافسين الاستراتيجيين وخصائصهم.

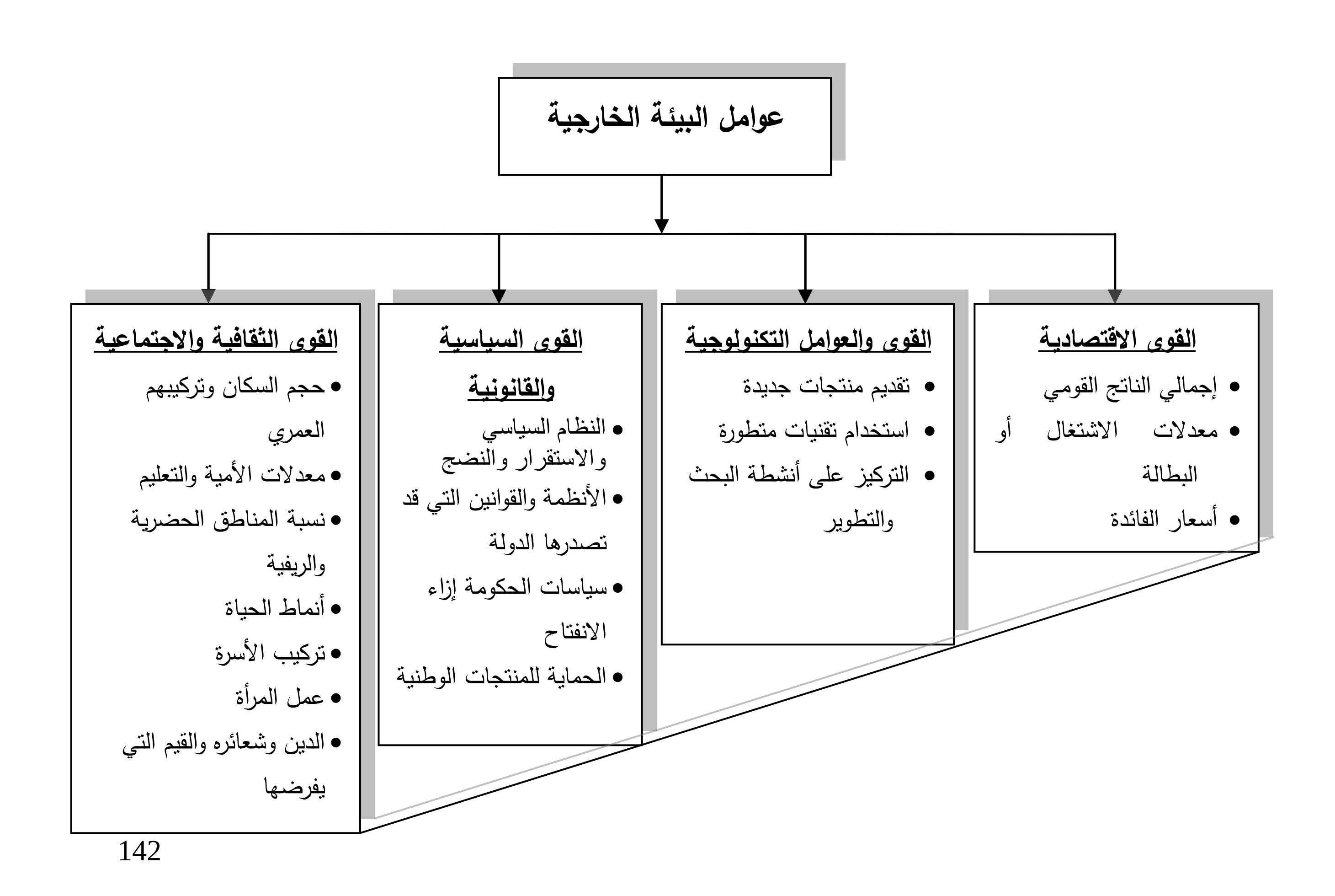
ويلخص الشكل رقم (16) عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة:


عوامل البيئة الخارجية
(1)
العوامل المجتمعية العامة
• القوى الاقتصادية
• القوى والعوامل التكنولوجية
• القوى السياسية والقانونية
• القوى الثقافية والاجتماعية
(2)
عوامل البيئة الخارجية الخاصة
(بيئة المهمات . البيئة القريبة)
• السوق التي تعمل فيها المنظمة
• المنافسون
• المجهزون
• المجتمع المحلي
• المؤسسات الحكومية

الشكل رقم (16): عوامل البيئة الخارجية

(1) رصد البيئة المجتمعية العامة Societal Environment Scanning

يقصد بالبيئة المجتمعية Societal Environment المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر بها، لذلك، لا بد من حصر الأبعاد المهمة في المجتمع وتحديد كيف ستتغير لتحديد أثر التغيير عليها، ويؤدي رصد البيئة المجتمعية إلى تحديد قائمة بالفرص والتهديدات المحتملة مصنفة حسب احتمال تحققها وحجم التأثير على المنظمة لو تحققت، وتشمل العوامل التي تتطلب الرصد، وكما يصورها الشكل رقم (17) ما يلي:



الشكل رقم (17): عوامل البيئة المجتمعية العامة وأهم مؤشراتها

1. القوى الاقتصادية Economic Forces، وهنا نقوم بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات الاشتغال أو البطالة، وأسعار الفائدة.
2. القوى والعوامل التكنولوجية Technological Forces، ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.
3. القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces، وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الانفتاح، والحماية للمنتجات الوطنية.
4. القوى الاجتماعية والثقافية Social & Cultural Forces، وتشمل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة، وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفرضها.

وهناك مجموعة من الخطوات التي تتعلق بإجراءات الرصد البيئي، ومن ثم متابعة اتجاهات التغير، وتتمثل أهم تلك الخطوات فيما يلي:

1. تحديد العوامل والقوى المهمة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمة للمنظمة، والتي قد تختلف من منظمة لأخرى، فمثلاً، قد تحدد إدارة مستشفى خاص 4–5 مؤشرات اقتصادية ابتداءً من متوسط دخل الأسرة؛ كونه يؤثر على توجه المرضى للمستشفيات الخاصة، وقد تحدد سعر الدولار والدينار لأنه يؤثر على كلفة المعدات والتجهيزات التي تستوردها، كما تحدد عددًا مماثلاً للعوامل الأخرى، ولكل من تلك العوامل تحدد المؤشرات المهمة لها.
2. تحديد التغيرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، والمتعلقة بكل متغير مهم لتحديد كيفية تأثير ذلك على المنظمة، فبالنسبة لمثال المستشفى أعلاه، قد نجد بأن متوسط دخل الأسرة هو باتجاه التصاعد المستمر وقد يصل إلى حوالي 100% مما هو عليه هذه السنة، وتتطلب هذه التقديرات التنبؤ بالمستقبل.
3. التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمة ورصدها، والتي قد تشمل عوامل اقتصادية، أو تكنولوجية، أو سياسية وقانونية، أو اجتماعية وثقافية، وغيرها، حسب طبيعة المنظمة، إن هذا التوقف مهم للمنظمة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

التفكير الاستراتيجي والبعوض

من خصائص التفكير الاستراتيجي إلزام المديرين بدراسة الفرص المتاحة بعناية، وعدم التعامل مع بريقها كتعامل البعوض مع ضياء الصباح.

إن من الظواهر الملفتة للنظر في الدول النامية أن رجال الأعمال والمستثمرين سرعان ما تجذبهم الأشياء او المواقف أو الحالات التي تظهر في بيئة الأعمال، ويظنون أنها فرصة يجب أن لا تفوتهم، ومن ثم فإنهم سرعان ما يوسعون مجال نشاطهم أو ينوعون في مجالات أعمالهم جريًا وراء كل ما يرونه أنه فرصة في بيئة الأعمال دون التأكد من جوهر وحقيقة هذه الفرص، وما إذا كانت تتفق ورسالة المنظمة وأهدافها أم لا، وما إذا كانت المنظمة مهيأة للاستفادة من هذه الفرصة أم لا.

*ومثلهم في هذا مثل **البعوض** الذي يبهره ضياء الصباح فينطلق، فيعرفه الإنسان أو الحشرات الأخرى ويدبرون للقضاء عليه.*

إن هذا يعني أن ما يعد فرصة لمنظمة ما ليس بالضرورة أن يكون فرصة لمنظمة أخرى، وأن المنظمة ليست مهيأة لأن تتبنى كل فرصة تتاح أمامها، ولا يعد كل موقف به مكاسب أو منافع معينة فرصة حقيقية بالنسبة للمنظمة.

المصدر: أبو بكر (2010)، ص ص 130-131.

(2) تحليل بيئة المهمات أو البيئة القريبة (Immediate)

بعدما يتم رصد بيئة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تركيز الرصد على البيئة المباشرة للمنظمة، أي رصد بيئة المهمات أو البيئة الخاصة أو القريبة Special Environment، ويتم في هذه المرحلة التركيز على تحليل العناصر التالية، وهي:

1. السوق الذي تعمل فيه المنظمة.
2. المنافسون.
3. المجهزون.

4. المجتمع المحلي.

5. المؤسسات الحكومية.

6. جماعات الضغط المختلفة، مثل النقابات والجمعيات والأحزاب.

والهدف من هذه العملية هو تحديد العوامل الاستراتيجية Strategic Factors الخارجية المهمة للمنظمة، ثم إعداد قائمة بالفرص والتهديدات التي يكشف عنها الرصد البيئي؛ ويعتبر هذا ضروريًا لتجنب ما يسميه المختصون بعمى الألوان الاستراتيجي Strategic Myopia، والذي هو حالة إهمال المنظمة لمؤشرات غير مألوفة وسلبية مما يؤدي إلى إهمال المنظمة لبعض التغيرات المهمة، فتتفاجأ بها.

وبعد أن تقوم المنظمة بهذه العملية، وهي عملية تحديد العوامل الاستراتيجية، فإن الخطوة التالية هي قيام المنظمة بإعداد قائمة تتضمن الأولويات التي ينبغي الاهتمام بها بشكل كبير، وتضمن تلك القائمة تحديد ما يلي:

أ- تحديد الفرص والتهديدات التي تم تشخيصها.

ب- تصنيف كل فرصة وتهديد على أساس احتمال تحققها (احتمال عال، أو متوسط، أو متدن).

ج- تصنيف كل فرصة وتهديد على أساس التأثير المحتمل على المنظمة.

ويمكن استخدام هذه التصنيفات لإعداد مصفوفة تبين الفرص والتهديدات ذات الأولوية الأعلى، والتي لها التأثير الأكبر على المنظمة، وهناك احتمال كبير لتحققها، الأمر الذي يوضح لمتخذ القرار كيفية الاستفادة من تلك الفرص لتحسين عمل المنظمة، ومن جانب آخر محاولة تجنب التهديدات الخطيرة التي سيكون لها تأثير كبير على المنظمة.

تحليل الصناعة Industry Analysis

المقصود بالصناعة هو ذلك القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في صناعة السيارات تكون ضمن القطاع الصناعي، وتحديدًا قطاع صناعة السيارات، وهناك قطاع صناعة الأدوية، وقطاع خدمات التأمين، وغيرها من القطاعات، والهدف من هذا التحليل هو التركيز على القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد كثافة المنافسة ومرحلة تطور ذلك القطاع وتشخيص المنافسين المختلفين وخصائصهم، وذلك لتحديد عوامل النجاح الأساسية المهمة لذلك القطاع، وكذلك تحديد موقف المنافسين الأهم فيه، ويشمل تحليل الصناعة ما يلي (Wheelen & Hunger, 2012, PP157-158):

(1) تحديد حالة المنافسة في القطاع باستخدام نموذج مايكل بورتر (Michael Porter):

يعتبر مايكل بورتر أول من اعتبر أن العامل الأهم في نجاح أية منظمة هو تميزها على منافسيها، أي امتلاكها ميزة تنافسية Competitive Advantage عليهم، حيث يرى بورتر بأن ما يحدد هذه الميزة التنافسية هو كثافة التنافس في القطاع وامتلاك المنظمة لاستراتيجية تراعي ذلك، ومن أجل تحديد الاستراتيجية التي تضمن المحافظة على الميزة التنافسية، لا بد من تحليل كثافة التنافس في القطاع، ويتطلب هذا تحديد العوامل المهمة في القطاع التي تحدد كثافة التنافس فيه، والتي تؤثر على الموقع التنافسي للشركة، ويفترض بورتر أن العوامل المؤثرة في كثافة التنافس في القطاع تتمثل في:

1. محصلة القوة الكلية الدافعة للتنافس، والمكونة من: المشترين، والبدائل للسلعة أو الخدمة، والمجهزين، والشركات الجديدة التي يمكن أن تدخل السوق، وحالة التنافس بين الشركات القائمة.
2. القوة الكلية لهذه العوامل، لأنها مهمة في تحدد الربحية المحتملة للقطاع في المدى البعيد، مما يحدد قوة الشركة في المساومة وقوتها النسبية عند رصد البيئة الخارجية.

3. يفيد تحديد هذه العوامل في تحديد قوة التنافس في القطاع، فكلما كانت قوة التنافس أكبر كانت قوة المنظمة في رفع الأسعار والحصول على التمويل ضعيفة.

4. يجب تشخيص هذه القوى وتصنيفها إلى قوة عالية، ومتوسطة، ومتدنية، لتحديد حجم تأثيرها الحقيقي على الشركة.

يتطلب التحليل الجيد للقطاع الاهتمام بالأبعاد المهمة لكل من القوى المختلفة، أي أن تقدير قوة التنافس يتطلب التوقف أمام الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس؛ مثلاً:

- بالنسبة للزبائن (المشترين)، البعد المهم هو قوتهم في المساومة، وتتأثر قوتهم في المساومة بكمية الشراء (أحجام الصفقات)، ونسبة قيمة السلعة أو الخدمة إلى مشتريات الزبون الكلية، وضرورة السلعة أو الخدمة وإمكانية الاستغناء عنها، وأهمية المواصفات والنوعية، وكلفة التحول إلى بائع آخر.

- أما بالنسبة لعامل التهديد من دخول منافسين جدد، فيتأثر ذلك بعوائق الدخول، والتي منها اقتصاديات الحجم، وتمايز المنتج، ورأس المال المطلوب لإقامة عمل جديد، وإمكانية تحويل التكاليف إلى منتج جديد، وسهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، والسياسات الحكومية.

- وبخصوص حالة التنافس بين الأعمال القائمة، تتأثر هذه بعدد المتنافسين، ومعدلات نمو القطاع، وخصائص السلعة أو الخدمة، وأهمية موقع البيع للزبون، ومبلغ التكاليف الثابتة، والطاقة الإنتاجية وإمكانات زيادتها، وصعوبات الانسحاب، وتنوع المنافسين.

- وفيما يتعلق بالتهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة، فهده تتأثر بطبيعة السلعة أو الخدمة، ومدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على تحقيق نفس الغرض.

- وبالنسبة للمجهزين، فإن البعد المهم هو قوتهم في المساومة، وتتأثر هذه القوة بهيمنة المجهز على سلعة أو خدمة معينة، والخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة، وتوفر البدائل، وأحجام الصفقات.

وهناك عامل آخر له تأثير مهم في قوة التنافس، وهو القوة النسبية لأصحاب المصلحة الآخرين، والمقصود بهم: الفئات المحلية، والحكومات، والمقرضين والممولين، والجمعيات المهنية، وغرف التجارة والصناعة، والنقابات، وجماعات الضغط الأخرى، حيث تلعب هذه الفئات دورًا مهمًا وكبيرًا في تحديد قوة التنافس، انطلاقًا من أهمية وقوة هذه الفئات.

وبعد الانتهاء من تحديد حالة المنافسة في القطاع باستخدام نموذج مايكل بورتر، فإنه يتم بشكل دقيق تقدير قوة التنافس في ذلك القطاع. ويصور الشكل رقم (18) الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر:

<u>الزبائن (المشترون)</u>

تتأثر قوتهم في المساومة بما يلي:

- الكمية المشتراة (أحجام الصفقات)
- نسبة قيمة السلعة أو الخدمة إلى مشترياته الكلية
- ضرورة السلعة أو الخدمة وإمكانية الاستغناء عنها
- أهمية المواصفات والنوعية
- كلفة التحول إلى بائع آخر

<u>التهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة</u>

تتأثر هذه بما يلي:

- طبيعة السلعة أو الخدمة
- مدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على تحقيق نفس الغرض

<u>دخول منافسين جدد</u>

يتأثر ذلك بعوائق الدخول، ومنها:

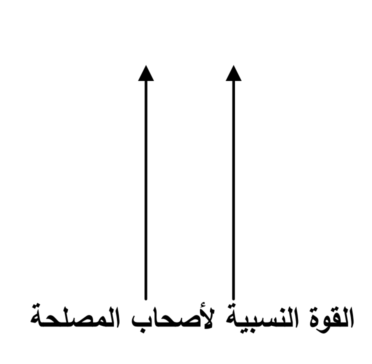
- اقتصاديات الحجم
- تمايز المنتج
- رأس المال المطلوب لإقامة عمل جديد
- إمكانية تحويل التكاليف إلى منتج جديد
- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع
- السياسات الحكومية.

الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج

حالة التنافس بين الأعمال القائمة

تتأثر هذه بما يلي:

- عدد المتنافسين
- معدلات نمو القطاع
- وخصائص السلعة أو الخدمة
- أهمية موقع البيع للزبون
- مبلغ التكاليف الثابتة
- الطاقة الإنتاجية وإمكانات زيادتها
- صعوبات الانسحاب
- تنوع المنافسين



المجهزون

تتأثر قوتهم بالمساومة بما يلي:

- هيمنة المجهز على سلعة أو خدمة معينة
- الخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة
- توفر البدائل
- أحجام الصفقات

الشكل رقم (18): الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر

(2) تحديد مرحلة تطور القطاع الاقتصادي:

يعتبر تحديد مرحلة تطور القطاع بعدًا مهمًا في تحليل القطاع الاقتصادي؛ لأنه ينعكس على حالة التنافس في ذلك القطاع، وهناك بعدان مهمان لتحديد هذه المرحلة، هما (جرادات، 2013، 110):

أ. مرحلة النمو التي يمر بها القطاع في دورة حياة المنتج أو السلعة، وفيما إذا كان في مرحلة النمو، أو النضج، أو التراجع والانكماش، وتفيد معرفة هذه المرحلة في تحديد مدى قوة المنافسة، لأن التنافس لا يكون خطيرًا في مراحل النمو الأولى، كما أنه يقل بشكل كبير في مرحلة التراجع أو الانكماش.

ب. درجة التشظية والهيمنة في القطاع، أي حصص كل منافس، وفيما إذا كانت الحصص صغيرة أو كبيرة، حيث تتميز مراحل النمو الأولى بعدد كبير من الشركات الصغيرة التي تتنافس على أبعاد مختلفة من القطاع، وتقل التشظية Fragmentation، أي تعدد المنافسين، مع نمو القطاع حيث تبدأ الشركات تندمج Consolidation، فيهيمن عليه عدد محدود من الشركات الكبيرة.

(3) تحديد درجة ونوع التنافس في القطاع الاقتصادي:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد شدة التنافس، فالمنافسة في الكثير من القطاعات اليوم هي منافسة شرسة نتيجة التقلبات المحلية والدولية، ودخول منافسين جدد يتسمون بنزعة عالية للمنافسة والإبداع والجرأة وممارسات جديدة تنعكس حتى على المنظمات الكبيرة المستقرة في قطاعاتها، وهذا النوع من المنافسة يقود إلى الشراسة في التجسس والحصول على معلومات عن المنافسين الجدد.

(4) تصنيف المنافسين إلى مجموعات استراتيجية Strategic Groups:

تتطلب هذه العملية حصر كل المنافسين للمنظمة؛ ثم تصنيفهم في مجاميع استراتيجية وفقًا لقوة تأثيرهم على المنظمة التي تقوم بالتحليل، فمثلاً إذا كان عدد المنافسين مائة منافس، فإنه يتم وفقًا لهذه الخطوة تجميعهم في 4–5 مجموعات استراتيجية، لتحديد من هم الأكثر أهمية منهم، ويتم تكوين تلك المجموعات الاستراتيجية من المنافسين، كما يلي:

أ. يتم اختيار عاملين أساسيين يؤثران على قدرة الشركات في القطاع الاقتصادي على جذب الزبائن من الشركات الأخرى، فمثلاً يمكن تحديد السعر والخدمة، أو النوعية ومكان البيع، أو أي عاملين آخرين لهما التأثير الأكبر في جذب الزبائن.

ب. يتم بعد هذه الخطوة تصنيف المنافسين استنادًا لهذين البعدين لتحديد من يندرج ضمن كل مجموعة من المجموعات الاستراتيجية المنوي تشكيلها.

ت. تحديد المجموعة التي تقع الشركة ضمنها، وبالتالي تعتبر هذه المجموعة قوة استراتيجية يتحدد حجم تأثيرها على الشركة وفقًا لقوتها أو ضعفها، استنادًا للتصنيف الذي تم سابقًا، ويتم تحديد الشركات التي تنتمي لكل مجموعة استراتيجية بالأسماء.

(5) تحديد خصائص ونوع كل منظمة في كل مجموعة استراتيجية:

بعدما يتم تشخيص أسماء المنافسين في المجموعة الاستراتيجية، استنادًا للخطوة (4) السابقة، فإن المطلوب بعدها هو تصنيف المنظمات في كل مجموعة وفقًا للتصنيف الذي قدمه العالمان مايلز وسنو Miles & Snow، حيث صنفا المنظمات إلى أربعة أنواع رئيسية، هي: المدافعة، والمنقبة، والمحللة، والارتجاعية (ردة الفعل)، وسيتم توضيح المقصود بهذه الأنواع فيما يأتي (Johnson & Scholes, 2002,P.55):

1. المنظمة المدافعة Defender، تكون هذه المنظمة محافظة وحذرة، وتهتم بزيادة كفاءة عملياتها الحالية، ولا تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتغيير.
2. المنظمة المنقبة Prospector، وهي منظمة مغامرة ومجازفة، وتركز على تشخيص الفرص للإسراع باقتناصها، كما تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتجريب؛ ولكنها قد تكون غير كفوءة.
3. المنظمة المحللة Analyzer، وتسمى أيضًا المنظمة المركبة لأنها تضم نمطين أو وحدتين منفصلتين، واحدة دفاعية محافظة والثانية منقبة ومجددة، وكل وحدة تخدم سوقًا مختلفة.
4. المنظمة الارتجاعية أو ردة الفعل Reactor، وهي منظمة تنحصر استراتيجيتها بالاستجابة للمتغيرات البيئية؛ وليس لها استراتيجية واضحة المعالم.

والنتيجة النهائية من وراء هذا التصنيف هي أن يتم تشخيص نوع كل شركة في المجموعة الاستراتيجية لتحديد المنافسة المتوقعة منها، وبالتالي الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

(6) تحديد خصائص العمل الدولي:

ويعتبر هذا التحليل ضروريًا للشركات متعددة الجنسيات، والتي تعمل في بيئات عالمية مختلفة ومتنوعة، ويشمل موضوعين هما: تصنيف القطاعات أو الصناعات الدولية، وتقدير أو تخمين المخاطر الدولية، وسيتم فيما يأتي توضيح ذلك:

أ) تصنيف القطاعات أو الصناعات الدوليةInternational Industries Classification، فالتصنيف المهم للصناعات التي تعمل في المجال الدولي هو إلى أي حد تقدم الشركات سلعًا وخدمات مكيفة حسب كل سوق، أو تقديم سلع وخدمات بمواصفات واحدة تباع في كل أسواق العالم، أي أن المنظمات متعددة الجنسيات تقدم نوعين من الصناعات، هي:

1. صناعات متعددة موجهة لخدمة الدول المختلفة، أي يتم تصميم الصناعات التي تقدمها المنظمة لخدمة ما يعرف بالقطاع متعدد المحليات Multi-Domestic، بحيث يتم تكييف السلعة أو الخدمة للمستهلكين في دول محددة، وبالتالي، يكون التنافس الدولي في ذلك القطاع محدودًا، كما هو الحال بالنسبة لقطاع التأمين، حيث تكيف كل شركة عملها لكل من الدول المختلفة التي تعمل فيها.
2. صناعات بمواصفات محددة في كل أنحاء العالم، بحيث يتم التعامل مع كل الدول التي تبيع فيها الدولة سلعها أو خدماتها باعتبارها قطاعًا عالميًا واحدًا Global، مما يزيد من حدة التنافس الدولي، كما هو الحال بالنسبة للأجهزة الخلوية مثلاً، فالشركات المنتجة تبيع نفس الأجهزة في كل الأسواق.

ب) تقدير المخاطر الدولية International Risk Assessment، والذي يتطلب تقدير المخاطر من العوامل الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، وحسب طبيعة المناطق العالمية المختلفة، ويوجد حاليًا الكثير من مكاتب الاستشارات التي تقدم خدمات لتقدير هذه المخاطر ورصد التغيرات فيها، لفائدة الأطراف التي تقوم بشراء تلك الخدمات.

ويفيد تحديد خصائص العمل الدولي في توضيح طبيعة بيئة العمل العالمية، خاصة في كيفية تعامل المنظمة مع تلك البيئة، وتحديد ما هي الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة اتباعها عند دخولها العمل الدولي، ويمكن أن يفيد تحديد تلك الخصائص بشكل أساس فيما يلي:

1. تحديد عوامل النجاح الأساسية للمنظمة، والتي قد تكون: السعر، أو تخفيض التكاليف، أو تحقيق إنتاج كبير، أو امتلاك قنوات توزيع جيدة، أو كفاءة عمليات داخلية، أو غيرها.
2. تصنيف المنافسين الرئيسيين على كل عامل من العوامل السابقة من متميز إلى ضعيف.

(7) تحديد العناصر الأساسية للنجاح في القطاع الاقتصادي:

تختلف العناصر الأساسية للنجاح في القطاع الاقتصادي من قطاع إلى آخر ومن سوقٍ إلى أخرى، فقد تتكون العناصر الأساسية للنجاح من واحدة أو أكثر من العناصر التالية، وعلى سبيل التمثيل: التكاليف المتدنية، وكميات البيع الكبير، ونوعية المنتج، والخدمات المصاحبة، وقنوات التوزيع، وسرعة التجهيز، وعلى المنظمة أن تحدد على الأقل 4-5 عوامل أساسية ضرورية حتى تحقق النجاح في القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه، ثم بعد ذلك ينبغي على المنظمة إعداد مصفوفة تتضمن تحليل القطاع بشكل دقيق، بحيث يتم فيها تحديد ما يلي:

1. قائمة بالعوامل الأساسية للنجاح في القطاع مصنفة حسب أهميتها ووزنها.
2. قائمة بأسماء الشركات المنافسة الأهم.
3. تحديد مستوى العامل لكل شركة منافسة من ممتاز وعالي جدًا إلى ضعيف.
4. احتساب وضع الشركة من حيث مدى تمتعها بعوامل النجاح لتحديد موقعها الاستراتيجي.

ويحتوي الجدول رقم (3) أمثلة على جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمات Opportunities & Threats.

جدول رقم (3): أمثلة على جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمات

جوانب الفرص **Oportunities**	جوانب التهديدات **Threats**
• سوق أسهم صاعدة • فرص ممتازة للتصدير • توفر نطاق لتكامل خلفي (backward integration) • توفر خيارات تكنولوجية غير مكلفة • ظروف واتجاهات مواتية للصناعة (Industry) • كلفة منخفضة للدين • توفر أموال تساعد على الملكية (Equity) • نظام ضريبي ملائم	• قيود حكومية مفرطة في التشدد • فرص محددة للدخول في السوق • تذبذبات كبيرة في أسعار صرف العملات • عدم استقرار حكومي • تكنولوجيا سريعة التغير • بيئة سياسية غير مواتية

المصدر: Ravi M. Kishore, Strategic Management-Text and Cases, 2010, P.64.

<u>أمثلة على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات</u>

أمثلة على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية	
أمثلة على جوانب القوة	**أمثلة على جوانب الضعف**
▪ القوة المالية ▪ سمعة جيدة في السوق ▪ الالتزام بوضع استراتيجيات (Strategic Focus) ▪ منتجات وخدمات رفيعة المستوى	▪ تخبط استراتيجي وفقدان الحس باتجاه ما ▪ تسهيلات متقادمة (Obsolete) ▪ عمليات بالية ▪ فريق إدارة ضعيف

▪ القيادة في الكلفة (Cost Leadership) ▪ فريق إدارة قوي ▪ عمليات تكنولوجية كفؤة ▪ عاملون موهوبون ▪ السرعة في ولوج السوق	▪ إجراءات عمل غير محددة ▪ خط إنتاج محدود ▪ منتجات الطلب عليها ضعيف ▪ خطوط إنتاج كثيرة متنوعة ▪ صورة ذهنية ضعيفة في السوق ▪ نظام توزيع رديء ▪ مركز مالي ضعيف ▪ ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين ▪ نوعية سيئة للمنتجات والخدمات
أمثلة على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	
أمثلة على فرص خارجية	**أمثلة على تهديدات خارجية**
▪ توفر زبائن جدد ▪ سوق واعدة للمنتجات القائمة أو المحتملة أو المخطط لها ▪ القدرة على التنويع في المنتجات والخدمات ▪ إزالة العوائق التي تعوق النمو ▪ فشل لدى المنافسين ▪ تكنولوجيا جديدة تعزز الإنتاجية أو الجودة	▪ دخول منافسين جدد يقدمون منتجات قليلة التكلفة ▪ دخول منافسين جدد يقدمون منتجات مرتفعة الجودة ▪ ارتفاع مبيعات المنتجات والخدمات البديلة ▪ بطء ملحوظ في نمو السوق ▪ إدخال تشريعات تنظيمية جديدة يترتب عليها تكاليف باهظة ▪ علاقات متردية مع الموردين ▪ تغير عادات وأذواق الزبائن ▪ تغيرات ديموغرافية مهدِّدة

المصدر: Goetsch and Davis, 2010, PP.51-52

ابتسم وتأمل

السباق

يذكر في قديم الزمان أنه كان هناك فريق عربي للتجديف على القوارب

اتفق العربي واليابانيون على القيام بسباق سنوي للتجديف، على أن يتكون كل فريق من ثمانية أشخاص

عمل كلا الفريقين جاهدًا للاستعداد بشكل جيد، وعند اليوم المحدد للسباق كانت تجهيزات الفريقين متشابهة ... ولكن اليابانيين فازوا في السباق بفارق ميل واحد

غضب العرب كثيرًا، وانفعلوا وتعكر مزاجهم، مما جعل المدير الأكبر يقرر بأنه يجب أن يفوز بالسباق في السنة القادمة ... لذا قام بتأسيس فريق من المحللين لملاحظة ومراقبة السباق وتقديم الحلول المناسبة

وبعد تحاليل عديدة مفصلة اكتشفوا بأن اليابانيين كان لديهم 7 أشخاص للتجديف وكابتن واحد

وبالطبع كان لدى الفريق العربي 7 كابتن وشخص واحد يتولى عملية التجديف

حينها أظهرت الإدارة العربية حلاً حكيمًا وغير متوقع لمواجهة مثل هذا الموقف الحرج، فقاموا بالاستعانة بشركة استشارات متخصصة لإعادة هيكلة الفريق العربي

وبعد شهور عديدة توصل المستشارون إلى مكمن الخلل، وهو وجود عدد كبير من الكباتن وعدد قليل من المجدفين في الفريق العربي، وتم تقديم الحل بناءً على هذا التحليل وهو أنه ينبغي تغيير البنية التحتية للفريق العربي

وانطلاقًا من اليوم سيكون هناك 4 كباتن في الفريق يقودهم مديران بالإضافة إلى مدير رئيسي أعلى، ويكون هناك شخص واحد للتجديف، وبالإضافة إلى ذلك اقترحوا أن يتم تطوير بيئة عمل الشخص المجدف، وأن يقدموا له حوافز أعلى

في السنة التالية فاز الفريق الياباني بفارق 2 ميل

قام الفريق العربي باستبدال الشخص المسؤول عن التجديف فورًا بسبب أداءه غير المرضي

وتم تقديم مكافأة تشجيعية للإدارة نظرًا لمستواها العالي الذي قدمته خلال مرحلة التحضير ولنجاحها في تشخيص الخلل

قامت شركة الاستشارات بتحضير تحليل جديد أظهر بأن الاستراتيجية كانت جيدة، والحوافز كانت مناسبة، ولكن الأدوات المستخدمة يجب تطويرها

حاليًا يقوم الفريق العربي بتصميم قارب جديد

الخلاصة

إن عملية التحليل الرباعي هي العنصر الثاني في عملية صياغة الاستراتيجيات بعد عملية رسم فلسفة المنظمة. ويقصد بعملية التحليل الرباعي تلك العملية التي تتناول تحليل قوى البيئة الداخلية المتمثلة في جوانب القوة (Strengths) وجوانب الضعف (Weaknesses)، وقوى البيئة الخارجية

المتمثلة في الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats). وقد عالجنا في هذا الفصل موضوعين أساسيين هما:

الأول وهو تحليل قوى البيئة الداخلية، والذي يهتم بتحديد وتطوير موارد المنظمة المختلفة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، لبيان فيما إذا كان بمقدور المنظمة الاستفادة من الفرص التي تتوفر لها والوقاية من التهديدات التي تحيط بها. ويمكن إجراء التحليل الداخلي للمنظمة من خلال ثلاثة مداخل مختلفة، هي: التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد، والتحليل المستند إلى سلسلة القيمة، والتحليل المستند إلى رصد الموارد والقدرات الوظيفية.

يقصد بمنهج الرصد المستند إلى الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكنها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا المنهج بحصر القدرات الجوهرية التي تتميز بها المنظمة، ويمكن تقييم كل مورد من موارد العمل من خلال أربعة أبعاد هي قيمة ذلك المورد، وندرته، وإمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم لاستثماره.

أما التحليل التنظيمي المستند على سلسلة القيمة، فيقصد به ذلك التحليل الذي يقوم على أساس فحص الفعاليات التي تمارسها المنظمة سواء تلك المتعلقة باستلام المواد الأولية، أو التصنيع وعمليات التحويل، أو النقل والتوزيع، وحتى وصول المنتج إلى المستفيد النهائي، ويساعد هذا التحليل في تحديد قوة العمل ضمن القطاع الذي يعمل فيه، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في فعاليات ذلك العمل.

ويركز التحليل المستند إلى رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية للمنظمة على تحليل الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والمعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف، وبالتالي؛ كيف تسهم في تبني المنظمة لاستراتيجية معينة.

أما الموضوع الثاني فهو عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، والذي يتم من خلال تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والقانونية، والثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه العوامل والقوى بالعوامل المجتمعية العامة، أو البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به تلك المنظمات، وهناك ما يسمى بالبيئة الخارجية الخاصة، أي المرتبطة بالمنظمة مباشرة، والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. بين ما يعنيه التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد، وما الذي ينطوي عليه ذلك التحليل؟
2. بين أهمية التحليل التنظيمي للشركة المعاصرة، خاصة في ظروف انتشار مفاهيم العولمة السائدة في الوقت الحاضر.

3. هناك عدة مصادر يمكن للمنظمة من خلالها الحصول على الكفايات الجوهرية للعمل، بيّن تلك المصادر.

4. يقترح أحد المختصين في الإدارة الاستراتيجية أن يتم تقييم كل مورد من موارد العمل بالاستناد إلى أربعة أبعاد، فما هي تلك الأبعاد، اشرحها بالتفصيل؟

5. ما المقصود بتحليل سلسلة القيمة؟ وما الذي يشمله ذلك التحليل؟

6. يتطلب تحليل سلسلة القيمة إجراء عمليتين أساسيتين، ما هما؟

7. بين كيف يمكن أن يساعد تحليل سلسلة القيمة في حصر نقاط القوة والضعف لشركة معينة.

8. هل تعتقد بأن تقييم الموارد والقدرات الوظيفية يسمح بحصر نقاط القوة والضعف الحقيقية للشركات، وبالتالي حصر كفاياتها الجوهرية التي تتميز بها؟

9. قم بإجراء مقارنة بين المداخل الثلاثة الرئيسة لتحليل المنظمة: تحليل الموارد، وتحليل سلسة القيمة، وتحليل القدرات الوظيفية، مع تقديرك للمدخل الأكثر فائدة، ومبررات ذلك.

10. كيف يمكن أن يشكل البناء التنظيمي وثقافة المنظمة نقطة قوة أو ضعف للمنظمة؟ اشرح ذلك مع الأمثلة.

11. هناك مجموعة قضايا تسويقية مهمة يجب تقييمها لتحديد نقاط القوة والضعف، بيّنها.

12. ما القضايا المهمة بالنسبة للبحث والتطوير، والتي يجب التنبه إليها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة؟

13. هناك مجموعة من القضايا المهمة بالنسبة للعمليات والإنتاج، والتي يجب أخذها بالحسبان في عملية إجراء التحليل الداخلي، وضح تلك القضايا.

14. ما القضايا الاستراتيجية المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والتي ينبغي التنبه إليها عند إجراء التحليل الداخلي للمنظمة؟

15. ناقش العلاقة والتداخل بين البيئة المجتمعية وبيئة المهمات، مبينا ما تشمله كل منهما؛ وأهمية ذلك للمنظمات.

16. كيف يمكن أن تؤثر التغيرات في البيئة المجتمعية على منظمة ما من خلال بيئة مهماتها.

17. ما العوامل التي تؤثر على حدة المنافسة في قطاع ما؟ اشرح ذلك، مبينًا رأي مايكل بورتر في الموضوع.

18. ما تأثير توفر سلع وخدمات بديلة على حدة المنافسة في قطاع ما، وفقًا لنموذج مايكل بورتر لحدة المنافسة؟

19. هل يعتبر البيبسي كولا بديلا للكولا كولا؟ اشرح ذلك.

20. ما العوامل المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء رصد للبيئة المجتمعية؟

21. لماذا تكون هناك حاجة لرصد وتحليل القطاع الذي تعمل فيه شركة ما؟ اشرح ذلك، مبينا ما يجب ان يشمله ذلك الرصد.

الفصل الخامس

بناء استراتيجيات المنظمة

Formulation of the Organization Strategies

(1) الاستراتيجية العليا للمنظمة (Corporate Strategy)

أقوال في الموضوع

- ✓ "إن بذور فناء أي شركة تكمن في خطة عملها" **فرد أدلر (Fred Adler) . مدير شركة ادلر**
- ✓ "تكون الخطة سيئة عندما لا تكون قابلة للتغيير"

بارولوميو دي سان كونكورديو (Barolommeo De San Concordio) . رسام إيطالي

- ✓ "إن ما نتوقعه نادرًا ما يقع، ويحدث ما كنا نتوقع حدوثه بشكل ضئيل"

بنجامين دزرائيلي (Benjamin Disraeli 1804-1881) . رئيس وزراء بريطاني

- ✓ "إن الشيء الوحيد الذي نعرفه عن المستقبل هو أن المستقبل سيكون مختلفًا عما نحن فيه"

بيتر دركر (Peter Drucker)

- "إن كل ساعة تقضيها في عملية التخطيط توفر عليك ثلاث أو أربع ساعات في التنفيذ"

كروفورد جرين والت (Crawford Greenwalt) . رئيس شركة دو بونت (Du Pont)

- "إن إدارة المنظمة وفق خطة استراتيجية هي فن نتعلم منه، وكلما طال استخدامك لهذه الأداة كنت أكثر استعدادًا لإدارة منظمتك"

- **ر. هنري مجليون (R. Henry Miglion) . أستاذ جامعي أمريكي**

- "إن أحسن طريقة لتلخيص الاستراتيجية أن تسأل نفسك: كيف وأين سأخصص مواردي. إن إجابتك على هذا السؤال هي الاستراتيجية"

ر. هنري مجليون (R. Henry Miglion) . أستاذ جامعي أمريكي

- "إنه بدون منافسة فليس ثمة حاجة لاستراتيجية"

المفكر الاستراتيجي كينشي أوهماي (Kenchi Ohmai)

ورد هذا القول في كتابه عقل الاستراتيجي 1982 The Mind of Strategist

الفصل الخامس

بناء استراتيجيات المنظمة

Formulation of the Organization Strategies

بعدما يتم رسم فلسفة المنظمة، من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وبيان أهدافها وغاياتها وقيمها الأساسية، وكذلك بعد إجراء عملية التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية تأتي مرحلة بناء استراتجيات المنظمة، إذ تعتبر هذه العملية هي بداية التحول الفعلي من التوجه العام للمنظمة إلى الفعل الاستراتيجي، وتعني عملية بناء استراتيجيات المنظمة تطوير الخطط الرئيسية للمنظمة، وغالبًا تتم عملية بناء الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات، هي:

1) على مستوى المنظمة ككل، وتسمى الاستراتيجية في هذه الحالة بالاستراتيجية العليا للمنظمة.

2) على مستوى وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة، وتسمى الاستراتيجية عند هذا المستوى باستراتيجية وحدة العمل.

3) على مستوى الوظائف المختلفة التي تمارسها المنظمة، وتسمى الاستراتيجية عند هذا المستوى باستراتيجية الوظيفة.

وسوف نتناول في هذا الفصل بالشرح والتحليل مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة، ونبين كيفية بنائها، ونحدد القضايا الأساسية التي تهتم بها، كما سنبين الخيارات الاستراتيجية المختلفة التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها عند بنائها لتلك الاستراتيجية، فيما سنتناول كلاً من استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الوظائف في الفصل السادس من هذا الكتاب.

(1) الاستراتيجية العليا للمنظمة (Corporate Strategy)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة.
2. أن يحدد القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة.
3. أن يحدد المقصود باستراتيجيات الاتجاه للمنظمة.
4. أن يحدد الخيارات الاستراتيجية التي تهتم بها استراتيجية الاتجاه.
5. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجيات النمو.

6. أن يحدد أنواع استراتيجيات النمو المختلفة.

7. أن يبين لماذا يعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة للمنظمات.

8. أن يحدد البدائل المتاحة أمام المنظمة لاعتماد استراتيجة نمو معينة.

9. أن يحدد الطرق المختلفة للنمو.

10. أن يحدد الخيارات أو البدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية.

11. أن يحدد المقصود باستراتيجيات الاستقرار وبيان أنواعها.

12. أن يوضح مفهوم استراتيجيات التراجع والانكماش، ويبين أنواعها.

13. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم تحليل المحفظة.

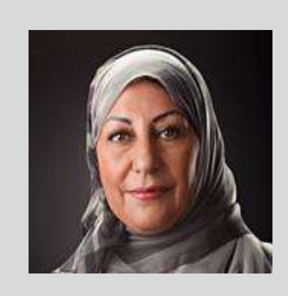
14. أن يشرح كلاً من مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية وشاشة شركة جنرال إليكتريك.

15. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية الوالدية المؤسسية.

16. أن يبين الاستراتيجيات الوالدية التي يمكن للمنظمة اعتمادها.

تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

فاتن اليافي . السعودية



فاتن اليافي هي مديرة المسؤولية الاجتماعية والخدمات المؤسسية في مجموعة سافولا (Savola Group) بالسعودية.

من فلسفة اليافي الإدارية ما يلي:

- *إن أجمل جانب في عملي هو شعوري أنني أقدم خدمات جلّى للبيئة مما يؤثر تأثيرًا إيجابيًا على المجتمع المحلي.*
- *والنصيحة التي أقدمها هي: إن خطة دون تنفيذ كحلم في النهار، وتنفيذ بدون خطة بمثابة كابوس في الليل.*
- *تعني المسؤولية الاجتماعية فهم المجتمع المحلي، وتحديد القضايا الرئيسية فيه، والقيام بإجراءات إيجابية تجاهها، وهي القيام بأدوار نشطة لرفع مستوى حياة ذلك المجتمع.*

- *يعني الجانب الأخلاقي في العمل القيام بالأعمال الصحيحة "للدواعي الصحيحة"، وفي الأوقات المناسبة الصحيحة دون أن يكون هناك أي تأثيرات داخلية أو خارجية على المدير، مهما كانت.*
- *إن شركتنا تستخدم مدخلاً متوازنًا في موضوع الأخلاق والقيم، فمجموعة سافولا تحكّم الضمير وتراعي الرقابة الذاتية والصدق والعدل. ومن قيمها: الثقة وتقبل الآخرين والتقارب معهم والعناية بهم، والاتقان الدقيق للعمل والاعتزاز بالنفس مع التواضع والتمسك بالروح المهنية.*
- *القائد الأخلاقي هو إنسان يصغي أولاً ويدرس ويحلل الموقف ثانيًا، ثم يصغي ويدرس ويحلل الموقف مرة أخرى، ثم يتخذ القرار المبني على العمل الصحيح وللدواعي الصحيحة وفي الوقت المناسب الصحيح.*

المصدر: Robbins et al. (2011)، PP.93-112

(1)

الاستراتيجية العليا للمنظمة

Corporate Strategy

عندما تقرر المنظمة إقامة وحدات عمل جديدة، فإنها يجب أن تحدد أيضًا مزيج الوحدات وعلاقتها بها، وهذه القضايا وغيرها تعتبر قضايا مهمة، وتدخل ضمن اهتمام ما يسمى استراتيجية المؤسسة والمنظمة ككيان واحد، وهذا يعني أن الاستراتيجية المؤسسية أو الاستراتيجية العليا للمنظمة

هي استراتيجية تركز على اختيار مسار عام للشركة ككل؛ وهي مهمة بشكل خاص لشركة تضم عددًا من وحدات الأعمال؛ ولكنها مطلوبة من كل المنظمات، بما في ذلك التي تتكون من وحدة عمل واحدة، فبالإضافة إلى تحديد الاستراتيجية إزاء المنافسين، تحتاج أن تحدد الاستراتيجية الخاصة باتجاه نمو المنظمة ككيان متكامل، بالإضافة إلى طريقة تحقيق النمو.

تهتم الاستراتيجية العليا للمنظمة بتحديد مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تخرج منها، وبالتالي فهي تحدد الاتجاه العام للمنظمة، وسنتناول في هذا الفصل تحديد مستويات الاستراتيجية الثلاثة، وتحديد مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمات، ونفصل الآن هذه الموضوعات:

أولاً . مستويات الاستراتيجيات الثلاثة في المنظمات Levels of Strategy

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجيات في المنظمات وهي:

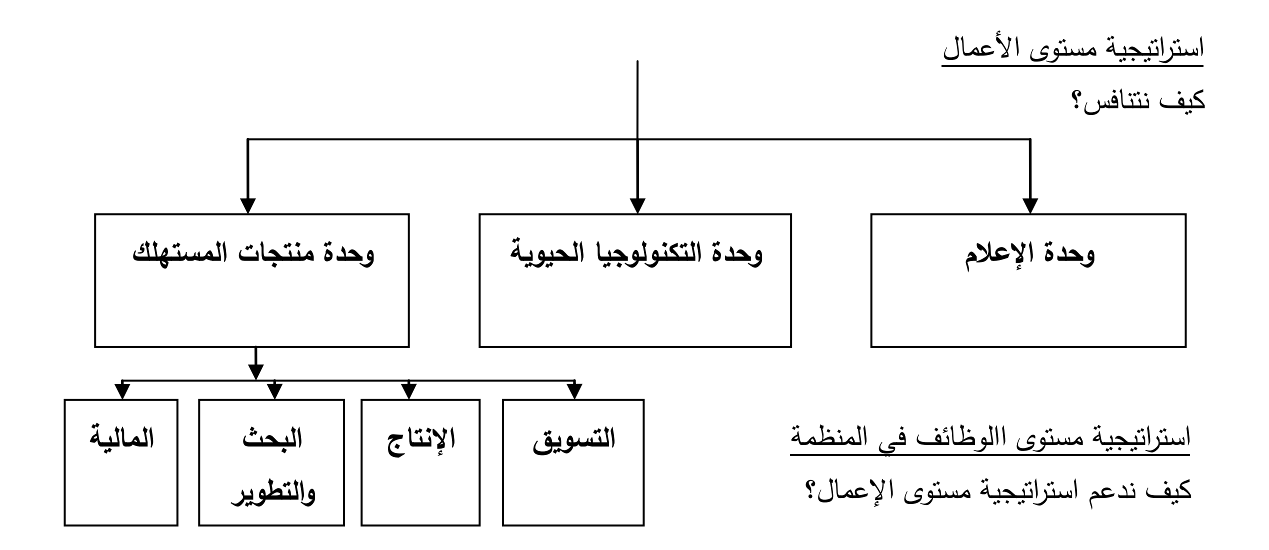
1. مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة Corporate Level Strategy
2. استراتيجية مستوى الأعمال Busineess Level Strategy
3. استراتيجية مستوى الوظائف في المنظمة Functional Level Strategy

ويبين الشكل رقم (19) التالي هذه المستويات:

مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة

ما الأعمال التي نقوم بها؟

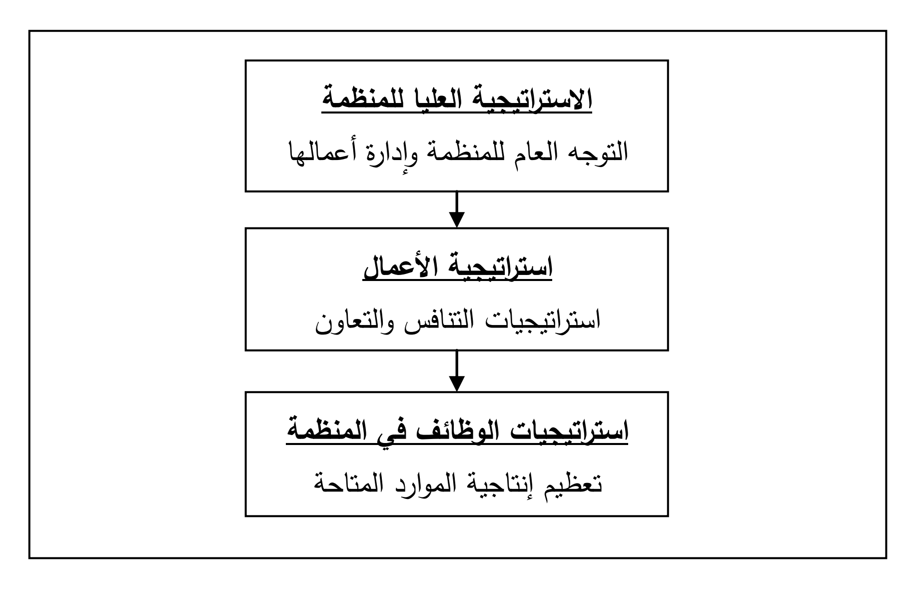
المنظمة
Corporation



الشكل رقم (19) مستويات الاستراتيجيات الثلاث في المنظمة

المصدر : Richard I Daft**, The New Era of Management,** 2008, P.244**.**

ويبين الشكل رقم (20) التالي هيراركية (تراتبية) الاستراتيجيات في المنظمة:



الشكل رقم (20): هيراركية (تراتبية) الاستراتيجيات في المنظمة

المصدر: **Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability, 2012, P.68**

ثانيًا . مفهوم الاستراتيجية العليا للمنظمة Corporate Strategy Concept

يعني مفهوم الاستراتيجية على مستوى المنظمة؛ سواء أكانت تلك المنظمة اقتصادية، أم تجارية، أم اجتماعية، الإحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنظمة، وتصف الاستراتيجية العليا للمنظمة توجهات المنظمة الكلية، الأمر الذي يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وتعتبر استراتيجية المنظمة محددًا مهمًا للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، كما أنها محدد مهم أيضًا في تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، إضافة إلى أنها تحدد علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

وتختص الاستراتيجية العليا للمنظمة بتحديد اتجاه المنظمة ككل سواء أكانت هذه المنظمة صغيرة ذات منتج واحد أم أنها منظمة كبيرة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تسهم بشكل أساس في تحديد نوع العمل الذي ترغب المنشأة في ممارسته والقيام به، ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة؛ سواء أكانت موارد مادية أم بشرية أم تنظيمية، والخاصة بتنفيذ ذلك العمل لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الركابي، 2004، ص270).

ونشير في هذا الصدد إلى أن الاستراتيجية العليا للمنظمة قد مرت بعدة مراحل تاريخية، حملت معها في كل مرحلة تطورًا جديدًا يعكس تطور النظرة الموضوعية لهذه الاستراتيجية، ففي الخمسينيات من القرن الماضي كانت الاستراتيجية العليا تختص بتنظيم وحدات الأعمال المختلفة، ثم وفي ستينيات ذلك القرن انتشر مفهوم التنويع المستند إلى تشكيل المنظمة لمحفظة من الأعمال من أجل تنويع مصادر دخلها، الأمر الذي جعل تلك الاستراتيجية تهتم بكيفية إدارة تلك الأعمال المتنوعة، وتأهيل

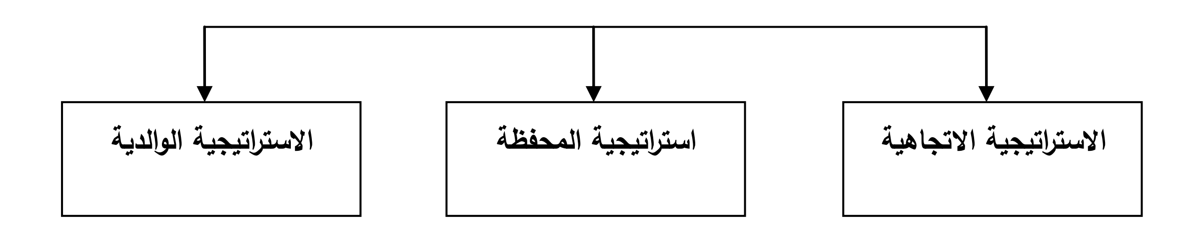
المديرين ليكونوا قادرين على القيام بمهام عملهم المتنوع، وهذا ما جعل مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group تقدم نموذجاً يختص بتحليل المحفظة في سبعينيات القرن الماضي، ومع انتشار ما يعرف بمفهوم إعادة الهيكلة Restructuring في عقد الثمانينيات ساد مفهوم الاتجاه نحو العقلانية من خلال استبعاد الوحدات ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يعرف بالعقلانية المستندة إلى المنفعة، أما في عقد التسعينيات فقد استمر توجه استراتيجية المنشأة نحو التركيز على قيمة العمل من خلال التركيز على الكفايات الجوهرية للعمل Core Competency، بالإضافة إلى تحديد حجم المنظمة ليتلاءم مع طبيعة نشاطها، وفي العقد الأول من القرن الحالي فقد تم تركيز الاستراتيجية العليا للمنظمة على كيفية تعظيم القيمة التي سيحصل عليها مالكو الأسهم.

وهناك مجموعة من القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، حيث تركز بشكل أساس على ثلاث قضايا، هي:

1. التوجه العام للشركة نحو النمو، وهل هو توجه نمو متسارع، أو استقرار أو تراجع وانكماش؛ وهو ما تهتم به **الاستراتيجية الاتجاهية Directional Strategy**.
2. القطاعات أو الأسواق التي تعمل بها الشركة عن طريق منتجاتها ووحداتها للعمل؛ وهو ما تهتم به **استراتيجية المحفظة Portfolio Strategy**.
3. طريقة تنسيق الإدارة للفعاليات، وتحول الموارد، وتنمية القدرات ضمن خطوط الإنتاج ووحدات العمل؛ وهو ما تهتم به **الاستراتيجية الوالدية Parenting Strategy.**

وبين الشكل رقم (21) القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة:

الاستراتيجية العليا للمنظمة



الشكل رقم (21): خريطة فكرية للقضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة

وسنتناول فيما يلي هذه للاستراتيجيات ببعض التفصيل:

(1) استراتيجيات الاتجاه للمنظمة Corporate Directional Strategies

تحدد المنظمة استراتيجيتها حول اتجاه مسارها ونموها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

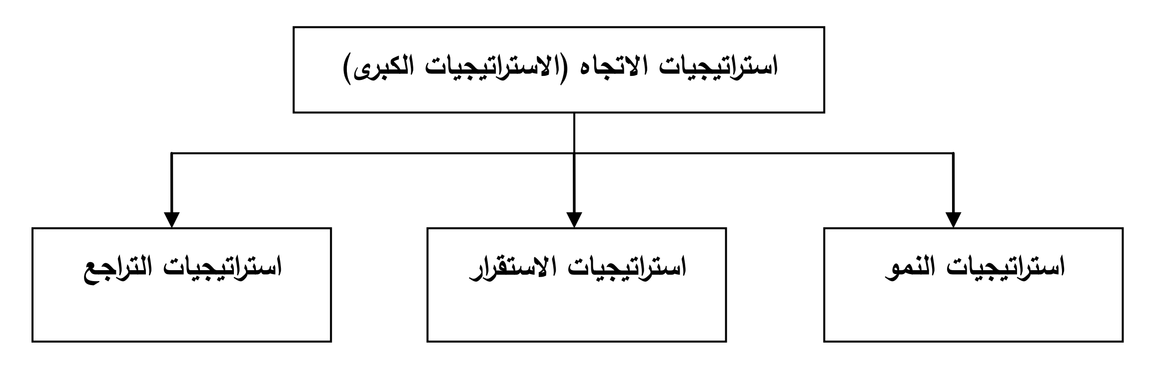
1. في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي الذي يحدد الفرص والإمكانات المتوفرة للمنظمة؛ هل تتوسع المنظمة في أعمالها وأنشطتها، أم تتراجع، أم تحافظ على وضعها الراهن؟.
2. هل تركز أنشطتها في القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه حاليًا أو تنوع فتدخل قطاعات أخرى؟.
3. إذا أرادت المنظمة النمو محليًا أو دوليًا، كيف تحقق ذلك؟ هل تتوسع بتطوير أنشطتها الحالية أو من خلال اقتناء شركات قائمة، أو الاندماج أو إقامة تحالفات؟.

تهتم استراتيجية الاتجاه بهذه القضايا الأساسية، وتتناول ثلاثة خيارات، والتي يسميها البعض الاستراتيجيات الكبرى Grand Strategies، وهي كما يبينها الشكل رقم (22):

1- استراتيجيات نمو وتوسيع أنشطة المنظمة Growth Strategies.

2- استراتيجيات استقرار أنشطة المنظمة Stability Strategies، والتي تعني عدم تغيير الأنشطة الحالية.

3- استراتيجيات تراجع أنشطة المنظمة Retrenchment Strategies، وتعني تقليص الفعاليات الحالية.



الشكل رقم (22): خريطة فكرية للاستراتيجيات الكبرى التي تتبناها المنظمة حول اتجاه مسارها ونموها

وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات الثلاث:

1) استراتيجيات النمو Growth strategies

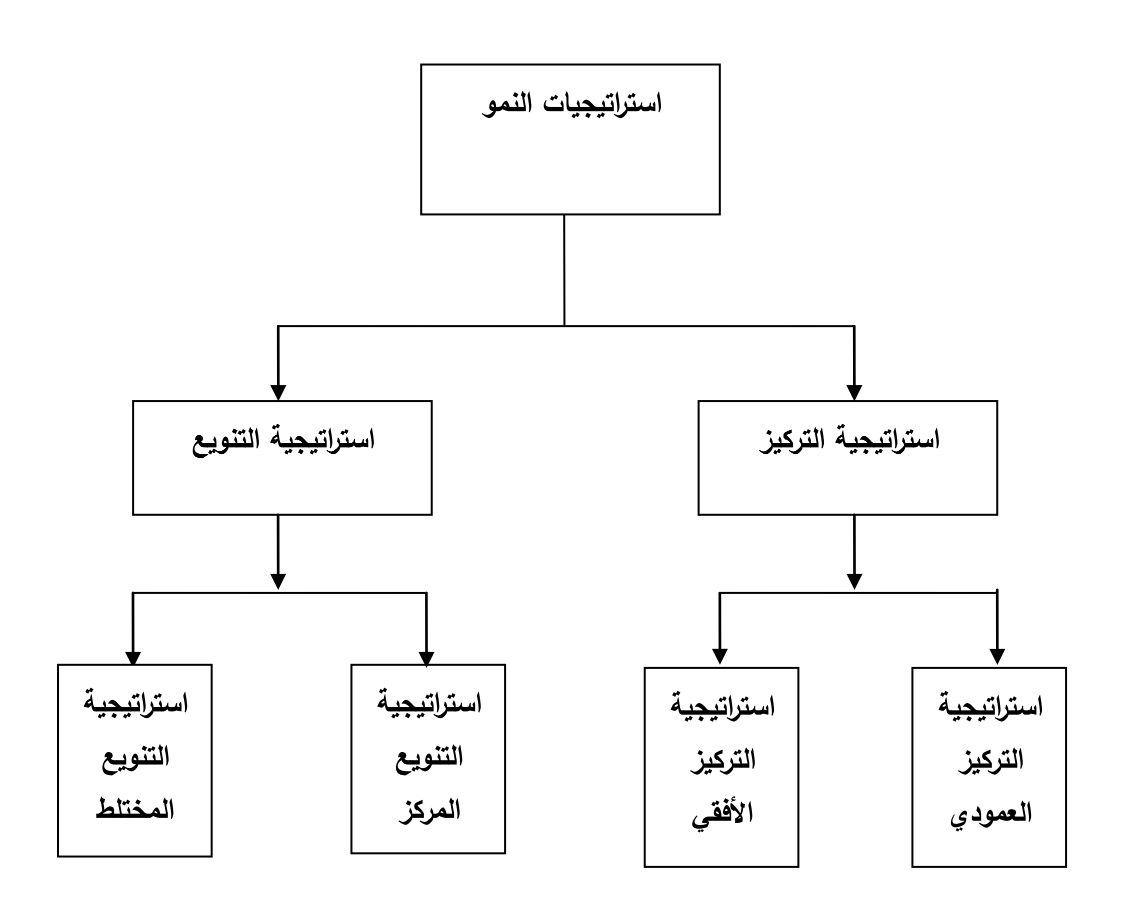
تلخص استراتيجيات النمو قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعالياتها الراهنة، وقد أصبح هذا التوسع حاليًا أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المنظمات، ويعود ذلك للأسباب التالية:

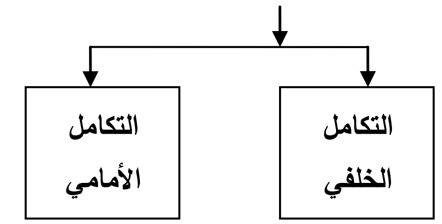
- أنه يمكّن المنظمة من استخدام الموارد الفائضة غير المستعملة Organizational Slack التي قد تتوفر لها، ويمكن أن يزيد هذا من القدرة التفاوضية للمنظمة، إضافة إلى أنه يوفر لها احتياطيًا إضافيًا لفترات التراجع.
- يوفر النمو مزايا إضافية لإدارة المنظمة العليا، فكلما كانت المنظمة أكبر حجمًا بسبب النمو؛ حقق ذلك مزايا أفضل لقياداتها الإدارية.

واستراتيجيات النمو أنواع نتناولها الآن ببعض الشرح:

عندما تقرر المنظمة بأن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد بديلين، فإما أن تلجأ لاستراتيجية التركيز Concentration Strategy في القطاعات الراهنة، أو استراتيجية التنويع Diversification Strategy إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح البدائل الاستراتيجية التي

تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو كما يبينهما الشكل رقم (23) (Wheelen and Hunger, 2012, P.P.257):





الشكل رقم (23): البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو

أما استراتيجية التركيز Concentration Strategy، فتعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها؛ وعندما تقرر اعتماد هذه الاستراتيجية فإن عليها الاختيار من بين بديلين للتركيز، هما: التركيز العمودي أو التركيز الأفقي:

1. التركيز العمودي Vertical Concentration، ويعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كأن تقرر المنظمة أن تقوم بنشاط نقل المواد الأولية بدلاً من الاعتماد على شركات نقل أخرى، أو إقامة معارض خاصة بها بدلاً من البيع إلى معارض قائمة؛ ولهذا، يؤدي التركيز العمودي إلى تكامل عمودي Vertical Integration ضمن المنظمة؛ ويمكن أن يكون التكامل العمودي خلفيًا Backward Integration، أي باتجاه المواد الأولية، مثل قيام المنظمة بنقل المواد الأولية أو تصنيعها، أو تكاملاً أماميًا Forward Integration، أي باتجاه المستهلك النهائي مثل إقامة معارض خاصة بالمنظمة.
2. التركيز الأفقي Horizontal Concentration، ويكون من خلال دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المنظمة، ويؤدي هذا إلى ما يسمى بالتكامل الأفقي Horizontal Integration.

وهنا يثار سؤال مهم: أيهما أفضل استراتيجية التكامل الأفقي أم استراتيجية التكامل العمودي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، ينبغي التوضيح أن الاستراتيجية المناسبة تعتمد على وضع المنظمة، وهناك ملاحظات مهمة يجب أخذها بنظر الاعتبار، منها:

- يعتبر النمو الأفقي جذابًا لشركة تتمتع بمكانة استراتيجية قوية لأنه يزيد من حصتها وقوتها.
- إن التكامل الأمامي باتجاه المستهلك يمكن أن يعطي المنظمة مرونة أكبر من التكامل الخلفي باتجاه المواد الأولية، لأنه غالبًا ما يتطلب موارد مادية ومالية أقل.
- يساعد التكامل الأفقي المنظمة في تقليل تكاليف الصفقات Transaction Costs، لأنه سيمكن المنظمة من عقد صفقات كبيرة بتكاليف أقل، مما يحقق لها عوائد اقتصادية أفضل، وهذا ما يسمى باقتصاديات تكاليف التعاقد Transaction Cost Economics، وبالتالي يجعلها أكثر كفاءة.

أما استراتيجية التنويع Diversification Strategy، فتعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المنظمة خياران استراتيجيان عليها الاختيار من بينهما، هما: التنويع المركز Concentric Diversification في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الراهنة، أو التنويع لقطاعات ليس لها صلة Conglomerate Diversification:

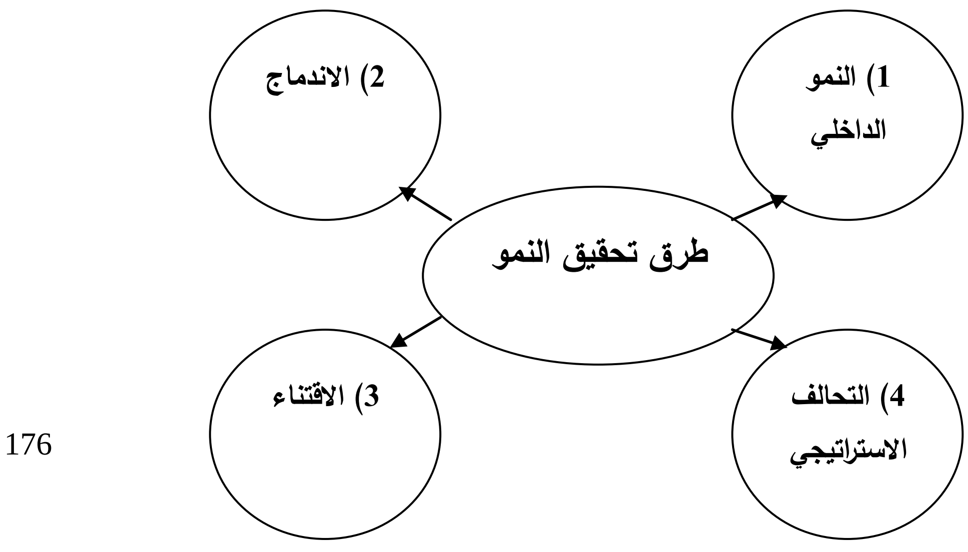
أما عن استراتيجية التنويع المركز Concentric Diversification Strategy، فإن المنظمة تدخل قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة، كأن تنوع شركة طباعة فتدخل سوق صناعة الورق؛ وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لأنها تمكن المنظمة من استثمار قدراتها في مجال ليس غريبًا كليًا عليها، ويمكن أن تكون لشركة ذات موقع سوقي جيد؛ إلا أن السوق نفسها غير جذابة فتسعى لدخول سوق ثانية جذابة.

أما عن استراتيجية التنويع المختلط أو غير المتصل Conglomerate Diversification Strategy، فهي تهدف إلى التنويع من قطاعات مختلفة كليًا، كأن تدخل شركة طباعة إلى قطاع صناعة المنتجات الغذائية، أو القطاع الصحي فتقيم مستشفيات ومراكز صحية، ويمكن لهذه

الاستراتيجية أن تكون جذابة لشركة كبيرة لها موارد مالية فائضة يهمها استثمار هذه الموارد في مجالات جذابة حتى لو لم تتوفر لديها المعرفة فيها.

ومن جهة ثانية فإن للنمو **طرقًا متعددة**، فالمنظمة تستطيع أن تحقق النمو؛ سواء من خلال التركيز أو التنويع باستخدام عدد من الوسائل، منها:

1. النمو الداخلي Internal Growth، أي أن تستخدم المنظمة مواردها لتوسع أنشطتها أو تقيم وحدات جديدة، وهذا يمكن أن يستغرق وقتًا طويلاً، كما يمكن أن ينطوي ذلك على مخاطر التعثر.
2. الاندماج Merger، بمعنى أن تندمج المنظمة مع منظمة قائمة، ويتيح هذا الاندماج لها الفرصة بأن تختار شركة ناجحة لتندمج معها وتحقق النمو بسرعة بدون احتمالات للفشل.
3. الاقتناء Acquisition، أي أن تشتري المنظمة شركة قائمة من خلال التفاوض الصريح مع أصحابها أو إدارتها؛ وقد تحقق ذلك بطريقة غير ودية من خلال الاستيلاء عليها Takeover، والذي يتم بشراء حصة كبيرة من أسهمها بشكل تدريجي إلى أن تملك أسهم كافية للسيطرة على مجلس الإدارة.
4. التحالف الاستراتيجي Strategic Alliance، أي أن تقيم تحالفًا وشراكة مع جهة ما بما يحقق المنفعة للطرفين. ويلخص الشكل رقم (24) البدائل المختلفة لتحقيق النمو.



الشكل رقم (24): خريطة فكرية لتحديد البدائل المختلفة لتحقيق النمو

ومن جهة ثالثة فإن المنظمة التي تتبنى استراتيجية النمو تستطيع أن تختار بدائل لدخول الأسواق الدولية، فتقرر أن تختار البديل الذي سيمكنها من دخول تلك الأسواق، وهناك الكثير من البدائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك، ومن أهمها:

1. **التصدير Exporting**، تقوم الشركة من خلال هذا الأسلوب بتصدير منتجاتها إلى دولة أو دول أخرى دون أن يكون لها أفرع في تلك الدولة أو الدول التي تقوم بالتصدير إليها.
2. **منح التراخيص licensing**، أي إعطاء شركة ما في الدولة التي تقرر المنظمة العمل فيها أو خدمتها ترخيص إنتاج أو بيع سلعها أو خدماتها مقابل رسوم معينة، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في شركات بيع المشروبات الغازية، وشركات بيع وإنتاج المنتجات الاستهلاكية، ومن الامثلة على ذلك شركة كوكا كولا.
3. **منح الامتيازات Franchising**، أي الاتفاق مع شركة ما في الدولة المراد الدخول إليها بمنحها حقوق استخدام اسم الشركة وأنظمتها في الإنتاج، ويكون ذلك مقابل نسبة من المبيعات، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في محلات الوجبات السريعة، مثل شركة ماكدونالدز (Mcdonalds)، وشركة برجر كنج (Burger King).

4. **<u>إقامة المشاريع المشتركة Joint Venture</u>**، ويتم ذلك من خلال الاشتراك مع شركة أجنبية لإقامة مشروع مشترك، ويكون لكل منهما حصة في ذلك المشروع، إضافة إلى جزء من المسؤولية عنه، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في مشاريع الإنشاءات الكبرى.

5. **<u>اقتناء شركة قائمة Acquisition</u>**، ويكون ذلك من خلال شراء شركة قائمة، ويمثل هذا الأسلوب طريقة سريعة للحصول على حصة من سوق معين، وهو أسلوب جذاب لشركة ترغب الإسراع في الاستفادة من سوق جذاب.

6. **<u>إقامة شركة خاصة بالمنظمة Green-Field Development</u>**، أي أن تقيم المنظمة شركة خاصة بها باستخدام مواردها وبالمواصفات التي ترغب بها.

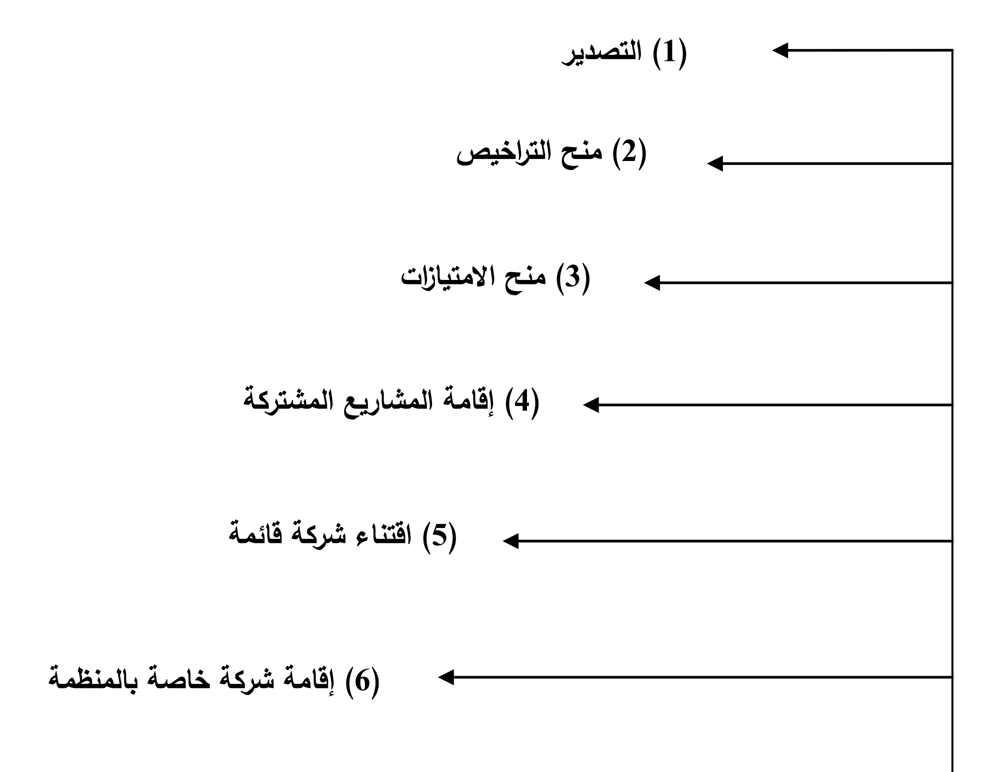
7. **<u>الاشتراك في الإنتاج Production Sharing</u>**، ويسمى هذا الأسلوب شراء الخدمة الخارجية Outsourcing، ويكون من خلال اتفاق المنظمة مع منظمة أخرى في الدولة التي ترغب بالعمل فيها لإنتاج بعض منتجاتها، وهذا الأسلوب شائع بين الشركات الغربية التي تتعاون مع شركة في دولة نامية لتستفيد من تكاليف الإنتاج المنخفضة فيها.

8. **<u>تنفيذ عملية تسليم مفتاح Turn Key Operation</u>**، ويتم من خلال تعاقد المنظمة مع جهة في الدولة المضيفة لتقيم لها مشروعًا متكاملاً ينتهي بتسليمها المفتاح للمباشرة بالعمل، ويشيع هذا الأسلوب بين شركات تصنيع المواد الصناعية.

9. **<u>بناء وتشغيل وتحويل العملية (BOT) Build, Operate, Transfer</u>**، وهو توسيع لأسلوب تسليم المفتاح لأنه ينطوي على تشغيل المصنع بعد إكماله لفترة من الزمن؛ وهذا أسلوب شائع للشركات التي تبيع خدماتها إلى مؤسسات حكومية ترغب في أن تقوم الشركة الأجنبية بتشغيل المشروع لفترة حتى يتمكن العاملون في تلك المؤسسة الحكومية من استلامه وتشغيله.

10. **عقد إدارة Management Contract**، أي أن تبيع الشركة مهاراتها الإدارية وكوادرها المتخصصة من خلال عقد لمساعدة شركة في دولة ثانية لتشغيل مشاريعها.

ويبين الشكل رقم (25) البدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية:



(7) الاشتراك في الانتاج ←———————

(8) تنفيذ عملية تسليم مفتاح ←———————

(9) بناء وتشغيل وتحويل ←———————

(10) عقد إدارة ←———————

الشكل رقم (25): **خريطة فكرية للبدائل المختلفة لدخول الأسواق الدولية**

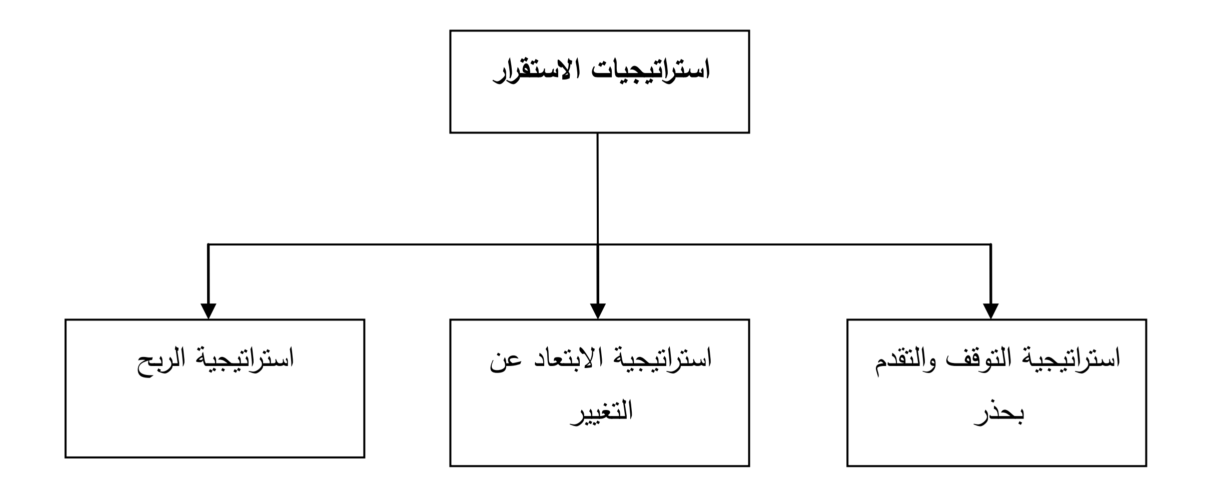
2) استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

وهي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة التي تقرر أن تبقي على الوضع الحالي، والتي تتضمن واحدًا من ثلاثة بدائل استراتيجية هي: التوقف والتقدم بحذر، أو عدم التغيير، أو حصد الأرباح، وسيتم فيما يلي توضيح هذه الاستراتيجيات كما يبينها الشكل رقم (26) التالي:

1) استراتيجية التوقف والتقدم بحذر Pause and Proceed with Caution، وهي استراتيجية مؤقتة لمنظمة ترغب بالانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية، ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها.

2) استراتيجية الابتعاد عن التغيير No Change Strategy، وهي استراتيجية عدم إجراء أي تغيير على الوضع الراهن، ويرجع ذلك إلى أن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات تذكر، كما أن أرباح المنظمة مقبولة.

3) استراتيجية الربح Profit Strategy، وهي استراتيجية منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، إلا أن إدارتها لا ترغب بالإعلان عن ذلك، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.



الشكل رقم (26): أنواع استراتيجيات الاستقرار

3) إستراتيجيات التراجع والانكماش Retrenchment Strategies

وهي تلك الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة عندما تجد بأنها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها، ويكون أمامها عدد من البدائل عليها الاختيار من بينها، منها: الإستدارة، أو جعل الشركة أسيرة لطرف ثان، أو بيع الشركة وتصفية الاستثمار فيها، أو إشهار الإفلاس، وسيتم فيما يلي توضيح هذه البدائل الاستراتيجية، وكما يبينها الشكل رقم (27):

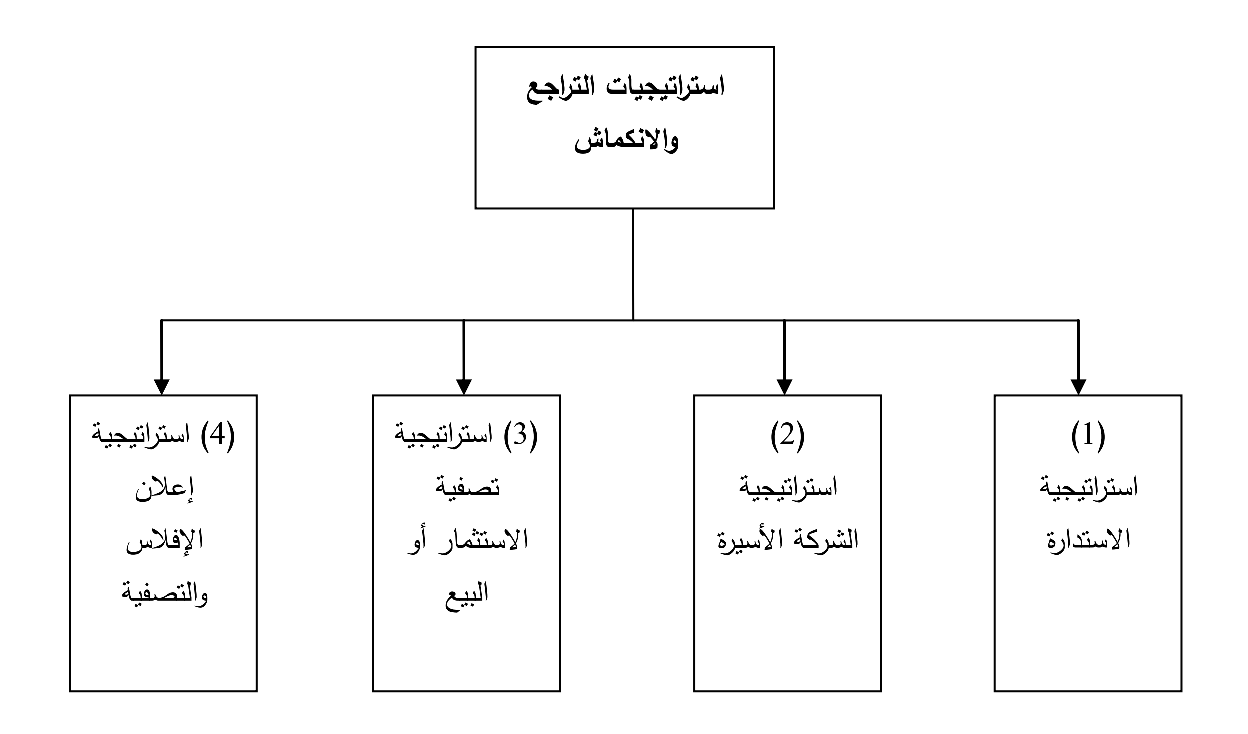
1. استراتيجية الاستدارة Turnaround Strategy، وتعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن؛ ويتطلب تنفيذ الاستدارة عمليتين أساسيتين هما: التقلص Contraction وتقليص الأنشطة لإيقاف الأضرار، ثم الدمج Consolidation للأنشطة وتركيزها بحيث تمكّن المنظمة من تغيير وضع التراجع الذي تعاني منه؛ وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة ناجحة وكبيرة تعمل في سوقٍ متردية ومتراجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلاءم الحالة الجديدة للسوق.

2. استراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy، وتعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي، وغالبًا ما يكون

الطرف الآسر هو بنك أو مقرض، كما يمكن أن يكون شركة ثانية لها حقوق عليها كشركة تأمين أو شركة توريد أجهزة أو سلع، وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة تعمل في سوق تنطوي على فرص، ولكنها تعاني من نقص شديد في الموارد، فتقبل بمن ينقذها من هذا الوضع إلى حين ما تحسن وضعها المالي.

3. استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع Sell-out or Divestment Strategy، أي أن يصفي أصحاب الشركة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى طرف آخر؛ وتعتبر هذه استراتيجية مناسبة لمنظمة تعاني من مشاكل بسبب حجمها الكبير، فتقرر تصفية بعض استثماراتها؛ كأن تبيع بعض وحداتها أو فروعها.

4. استراتيجية إعلان الإفلاس والتصفية Bankruptcy and Liquidation Strategy، ويتم ذلك من خلال إشهار الإفلاس رسميًا، وتحقيق المالكين للمزايا التي توفرها قوانين إشهار الإفلاس؛ ويمكن ان يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لإنهاء الشركة وحقوق الأطراف الأخرى عليها، أو كاستراتيجيه استدارة بحجم أصغر.



الشكل رقم (27): أنواع استراتيجيات التراجع والانكماش

وننتقل الآن إلى القضية الثانية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، وهي تحليل المحفظة:

(2) تحليل المحفظة Portfolio Analysis

يقصد بتحليل المحفظة تلك الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية SBU's أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها؛ وهو أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجيتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل، أي أنها وسيلة لتتعامل المنظمة الأم مع وحدات العمل التي تملكها وكأنها محفظة كمحفظة الأسهم لمستثمر في سوق المال؛ وتكون وحدة العمل بمثابة البديل للأسهم بالنسبة للشركة الأم.

ويعتبر أسلوب تحليل المحفظة وسيلة مهمة لمساعدة الشركة الأم في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي حالة نجاح أو تعثر كل وحدة عمل تملكها المنظمة، وأي منها تحتاج تصفيته والتخلص منه لأنه لا يحقق لها عوائد تذكر؟.
2. بالنسبة للفعاليات والوحدات الناجحة، ما هو الوقت والموارد التي تخصصها المنظمة لها حتى تستمر كوحدات ناجحة؟.
3. ما هو الوقت والموارد التي تخصصها لإقامة وحدات عمل استراتيجية جديدة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، لأن تحليل المحفظة يكشف عن توفر فرص واعدة لها؟.

1) أدوات تحليل المحفظة:

يوفر المختصون في الإدارة الاستراتيجية عددًا من الأدوات المختلفة لتحليل المحفظة، وقد تم تطوير أكثرها من قبل مكاتب الاستشارات التي تقدم الاستشارات للشركات عملاقة من أجل مساعدتها

في تحليل محفظتها من وحدات العمل الاستراتيجية، ومن أهم أدوات تحليل المحفظة وأكثرها شهرةً واستخدامًا مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، وشاشة شركة جنرال إلكتريك، وسيتم فيما يلي التعرف على هاتين الأداتين (الحسيني، 2008، 158):

1- مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group Model (BCG)

طور هذه المصفوفة مكتب بوسطن للاستشارات، وهي أول محاولة لتحليل المحفظة، كما أنها أكثر أدوات تحليل المحفظة بساطة وجاذبية وشهرة؛ ويقوم هذا النموذج على افتراض وبعدين، أما الافتراض فيتمثل في أثر منحنى الخبرة على الأداء، فيما يتمثل البعدان بمعدل النمو والحصة السوقية، وعند استخدام هذه الأداة، يتم جمع بيانات عن متغيرين اثنين لكل وحدة عمل، هما حصة المنظمة من السوق التي تعمل فيها ومعدل نمو القطاع الذي تعمل فيه وحدة العمل، وكما يلي:

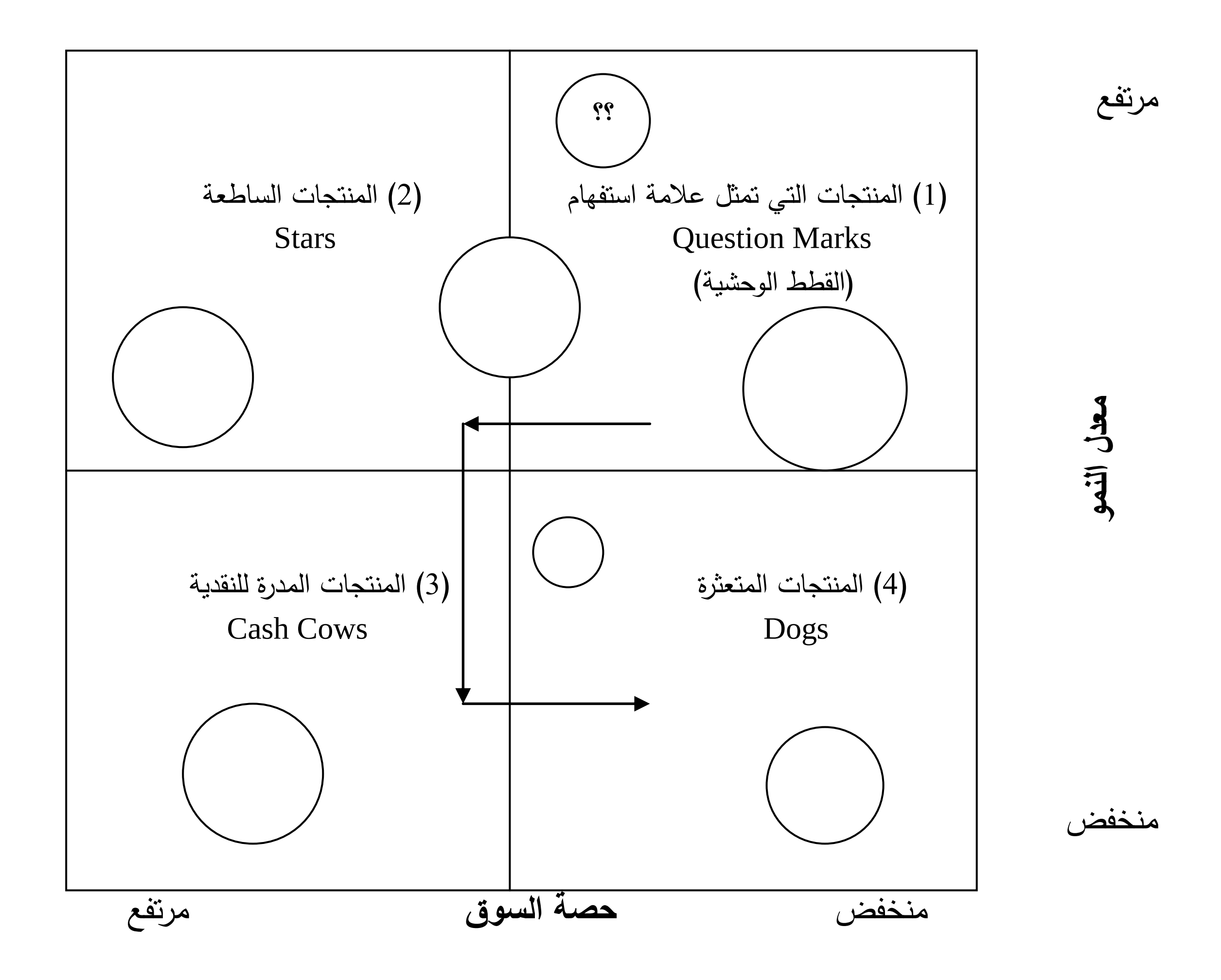
أ. المكانة التنافسية النسبية للشركة Relative Competitive Position، والتي تعكس الحصة من السوق Market Share نسبة إلى حصة أكبر المنافسين؛ ويمكن احتساب المكانة التنافسية النسبية لوحدة العمل نسبة إلى المنافس الأكبر.

ب. معدل نمو القطاع Business Growth Rate الذي تعمل فيه وحدة العمل.

ج. الاستثمار في وحدة العمل نسبة إلى مجموع استثمارات الشركة، فالوحدة التي تمثل نصف استثمارات الشركة الأم مثلاً تختلف عن تلك التي لا تحظى إلا باستثمار طفيف.

وتتمثل الخطوة التالية في إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية في توضيح موقع كل من هذه الوحدات؛ حيث يتم رسم دائرة لكل وحدة عمل حسب مكانتها التنافسية ومعدل نمو القطاع، ويعكس قطر الدائرة حجم الاستثمار فيها؛ فالدائرة التي تشير إلى وحدة العمل التي استثمرت فيها المنظمة الأم مبلغ مليون دينار مثلاً تكون بحجم يزيد عن تلك التي يبلغ حجم الاستثمار فيها نصف مليون دينار.

وكما يتبين من الشكل رقم (28) فإن وحدات الأعمال توزع على محورين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، وتم تقسيم كل بعد من هذين البعدين إلى مستوى مرتفع وآخر منخفض، ويمثل المحور الرأسي (ص) معدل النمو، فيما يمثل المحور الأفقي (س) حصة السوق، وعندما يتم رسم المصفوفة، فإنه يمكن تشخيص أربعة خلايا cells أو مربعات أساسية، وقد تقع في كل خلية عدد من وحدات العمل، وإذا ما تم دراسة خصائص وحدات العمل في هذه الخلايا الأربعة، سنجد بأنها توفر وسيلة مبسطة لتحديد حالة وحدات العمل التي تقع فيها، وتطلق مصفوفة بوسطن أسماء جذابة ومثيرة لهذه المواقع تعكس الاستراتيجية المناسبة لها، وكما يلي:



الشكل رقم (28): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

1. الوحدات التي تمثل علامات استفهام Question Marks، يطلق على هذه الوحدات أو الأنشطة القطط الوحشية أو الأطفال أصحاب المشاكل، وهي تلك الوحدات التي يكون لها معدل نمو كبير وحصة سوقية صغيرة أو منخفضة، وتوجد وحدات العمل هذه في سوق واعدة؛ أي أنها تمثل منتجات جديدة، إلا أنها تستدعي استثمارات كبيرة؛ وكل منها يتطلب قرارات خاصة به وينطوي على مشاكل ومجازفة.

2. النجوم Stars، هي وحدات عمل ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو عالية، ووحدات العمل هذه جذابة لأنها تتمتع بحصة سوقية كبيرة في قمة دورة حياة منتجها، وقد تتوفر لها الفرصة للنمو وتوسيع حصتها من السوق، وإذا فعلت ذلك، يمكن أن تصبح لاحقًا مصدرًا لتوفير نقد مهم لأن سيطرتها على السوق تجعلها غير جذابة لمنافسين جدد.

3. الوحدات المدرة للنقد Cash Cows، ويطلق عليها البقرات المدرة للنقد، وهي وحدات عمل ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو منخفضة، وتشمل وحدات عمل تملك حصصًا كبيرة في أسواقها، وقد استقر نمو هذه الأسواق، لذلك فسوقها مضمونة ومحمية من المنافسين الجدد، إضافة إلى أن المنظمة تجني في هذه المرحلة ثمار منحنى الخبرة، وبذات الوقت، لا تتطلب استثمارًا إضافيًا لذلك تصبح مصدر تدفق نقد مهم.

4. الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، ويطلق عليها كلاب Dogs، وهي وحدات عمل أو أنشطة بحصة سوقية صغيرة في سوق ذات معدلات نمو قليلة، لذلك فان فرصها للتوسع وتحقيق أرباح وعوائد تغطي تكاليفها محدودة جدًا، وبذلك تصبح عبئًا على المنظمة الأم، لذا يقترح نموذج مجموعة بوسطن

الاستشارية لجوء المنظمة لإحدى استراتيجيات التراجع أو الانكماش للتعامل مع هذه الوحدات أو الأنشطة، فإما أن تتخلص المنظمة من تلك الوحدات أو أن تقوم بتصفيتها.

توفر هذه المصفوفة وسيلة إيضاحية مبسطة لتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل مجموعة من الأعمال: دعم النجوم، أو المحافظة على وضع البقرات المدرة للدخل، أو التخلص من الكلاب، أو مراجعة علامات الاستفهام، وذلك لتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل منها على حدة حسب المشكلات التي تثيرها.

تتميز مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية بسهولة فهمها واستخدامها؛ غير أنه يعاب عليها التبسيط الكبير لأبعاد التقييم.

2- شاشة شركة جنرال إليكتريك General Electric Business Screen (GE)

طور هذه الأداة مكتب مكنزي للاستشارات الإدارية Mckinsey & Company لمساعدة شركة جنرال إلكتريك في تحليل محفظتها من الأعمال، وأطلق على هذا النموذج اسم إشارة المرور لشركة جنرال إليكتريك.

وتتميز شاشة جنرال إلكتريك عن مصفوفة بوسطن بأنها تتناول عددًا من المؤشرات عن القطاع والمكانة التنافسية لوحدة العمل، كما تضم 9 خلايا وليس أربعة فقط، وتصنف الأعمال حسب المؤشرات إلى ما يلي:

أ. المكانة التنافسية النسبية Position Business Competitive Strength لوحدة العمل، والتي يتم تحديدها في ضوء الحصة من السوق، والمكانة التكنولوجية، والربحية، وحجم الشركة، وغيرها من

نقاط القوة والضعف؛ وإذا تم جمع هذه البيانات لكل وحدة عمل، يتم تصنيف المكانة التنافسية للوحدة من قوية جدًا إلى ضعيفة جدًا.

ب. جاذبية الصناعة Industry Attractiveness، والتي يتم تحديدها على أساس معدل نمو الصناعة، وربحيته، وحجمه، وسياسات التسعير، وغيرها من الفرص والتهديدات؛ وبعد جمع هذه البيانات، يتم تصنيف الصناعة؛ ولكل وحدة عمل، من درجة جاذبية منخفضة إلى درجة جاذبية مرتفعة.

ج- حجم القطاع، والذي يرسم في المصفوفة كدائرة يعكس قطرها حجم القطاع، فكلما كان القطاع كبيراً يكون حجم الدائرة كبيرًا.

ويوضح الشكل رقم (29) نموذج شركة جنرال إليكتريك في تحليل المحفظة.

			(درجة جاذبية الصناعة)
1 رابحون	2 رابحون	3	عالية
4 رابحون	5 متوسط	6 خاسرون	
7 منتج أرباح	8 خاسرون	9 خاسرون	منخفضة
عالية	(قوة نشاط الأعمال . المكانة التنافسية)	منخفضة	

الشكل رقم (29): نموذج شركة جنرال إليكتريك في تحليل المحفظة

يظهر نموذج شركة جنرال إليكتريك أن المقياس المستخدم يتكون من ثلاثة مستويات، هي: الدرجة العالية والمتوسطة والمنخفضة، ولكل من درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، وبالتالي يتكون من خلال هذه الشاشة 9 خلايا ومواقع، هي:

- الخلايا: 1، 2، 4 رابحون Winners: تعمل في قطاع بجاذبية عالية أو متوسطة ولها مكانة تنافسية جيدة أو متوسطة.
- الخلية 3 علامة استفهام Question Mark: أعمال تعمل في قطاع بجاذبية عالية ولكن مكانتها التنافسية ضعيفة.
- الخلية 5 أعمال اعتيادية أو متوسطة Average Business: قطاع متوسط الجاذبية ومكانة تنافسية متوسطة.
- الخلية 7 منتج أرباح Profit Producer: لها مكانة تنافسية قوية في قطاع قليل الجاذبية.
- الخلايا 6، 8، 9 خاسرون Losers: أعمال ذات مكانة تنافسية ضعيفة أو متوسطة في قطاع قليل الجاذبية.

2) مزايا ومشاكل تحليل المحفظة:

يوفر أسلوب تحليل المحفظة عدة مزايا للمنظمات، منها أنه:

1. يشجع الإدارة على تقييم كل وحدة عمل بطريقة موضوعية نسبيًا بعيدًا عن الاجتهادات الفردية.

2. يساعد في تحديد مجالات استثمار الموارد المالية التي قد تتوفر للمنظمة من مصادر مختلفة ومن الوحدات المدرة للنقد.
3. يوفر هذا الأسلوب وسيلة مبسطة لتحليل محفظة قد تكون كبيرة جدًا.

أما أهم مشاكل أسلوب تحليل المحفظة، فتتمثل فيما يلي:

1. صعوبة تحديد ما يشكل وحدة عمل وما يشكل منتجًا، وكذلك صعوبة تحديد ما يشكل سوقًا جذابة أو مكانة قوية.
2. إيحاء أسلوب تحليل المحفظة بدرجة من العلمية، والتي قد تكون غير دقيقة، كما يركز على الاستراتيجيات التقليدية وإهمال استراتيجيات أخرى قد تكون أكثر ملائمة.
3. تحيز الأسماء الجذابة التي يتم استخدامها في هذا الأسلوب، إذ يمكن أن تؤدي إلى استراتيجيات غير ملائمة.

وننهي الآن الحديث عن القضية الثالثة من قضايا الاستراتيجية العليا للمنظمة، وهي استراتيجية الوالدية المؤسسية:

(3) استراتيجية الوالدية المؤسسية Corporate Parenting Strategy

تعرف استراتيجية الوالدية المؤسسية بأنها استراتيجية تقوم فيها المنظمة الأم بالنظر إلى مجموع وحدات العمل التي تتكون منها المنظمة ليس كوحدات عمل بل كاستثمار، فتركز على الموارد والكفايات الجوهرية (Core Competencies) التي تتوفر للمنظمة ككل وسبل تعزيزها.

تهدف استراتيجية الوالدية المؤسسية أساسًا إلى تحقيق التكامل أو التداؤب Synergy بين وحدات الأعمال المختلفة، أي أن يساهم مزيج الوحدات المختلفة في تحقيق عوائد إضافية للمنظمة الأم.

وهناك أكثر من نوع من الاستراتيجيات الوالدية، غير أن تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تسعى المنظمة الأم لتطبيقها يعتمد على الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما الأعمال ووحدات العمل التي ينبغي على المنظمة امتلاكها؟
2. ما الشكل التنظيمي، والفلسفة، والعمليات الإدارية التي يجب أن تعتمدها المنظمة لمساعدة وحدات الأعمال الفرعية على تحقيق أداء متميز.

ونتيجة الإجابة عن هذين السؤالين يمكن للمنظمة استخدام إحدى الاستراتيجيات الوالدية الممكنة، إذ يمكن أن تعتمد المنظمة الأم استراتيجية أفقية أو استراتيجية تنافس متعدد النقاط:

1. **الاستراتيجية الأفقية Horizontal Strategy**، وفيها تختار المنظمة الأم أن تعمل لتعزيز مكانتها التنافسية في سوق معينة، فتسعى لتحقيق ذلك إما من خلال تعزيز المكانة التنافسية لبعض الوحدات أو تعزيز المكانة التنافسية لكل وحداتها العاملة في تلك السوق.
2. **استراتيجية تنافس متعدد النقاط Multipoint Competition Strategy**، فقد تقرر الشركة الأم التنافس مع شركة أخرى في أكثر من نقطة أو سوق أو موقع، فتحقق ذلك من خلال وحدات عمل مختلفة تقيمها لهذا الغرض وتساعدها في تحقيق التنافس المستهدف.

ومن أجل تحديد الاستراتيجية الوالدية المناسبة، تحتاج المنظمة أن تقوم بعدة خطوات، أهمها:

1. تقييم كل وحدة عمل في ضوء العوامل الاستراتيجية الخاصة بها، ومن خلال تحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكذلك الكفايات الجوهرية التي تملكها.

2. تقييم كل وحدة عمل في ضوء المجالات التي يمكن للشركة الأم أن تساهم بتحسين أدائها، لتحديد أين يمكن للمنظمة الأم أن تساعد.

3. تحديد كيف يمكن تحقيق التوافق بين المنظمة الأم ووحدة العمل المنفردة.

الإدارة الاستراتيجية وعالم الحيوان

مدخل العصفور (The Bird Approach) ومدخل السنجاب (The Squirrel Approach) في الإدارة الاستراتيجية

مدخل العصفور	مدخل السنجاب
<u>عزيزي واضع الاستراتيجية:</u> *1. ابدأ من العالم كله وقم بفحص جميع الفرص المتاحة لكي تحصل على أفضلها.*	***<u>عزيزي واضع الاستراتيجية:</u>*** *1. ابدأ بمنظمتك وتساءل أين أنت بمهاراتك وخبراتك وماذا يمكن عمله؟وما هو أفضل شيء*

2. *إنك تقلد **العصفور** الذي يقفز بين الأشجار ليحط على أفضل شجرة له.*	*يمكن القيام به؟*
3. *سوف ترى **فرصًا كثيرة** أكثر مما كنت تفكر فيه، ولذا يكون أمامك **بدائل كثيرة.***	2. *إنك تقلد **السنجاب** حيث تقفز بين فروع نفس الشجرة المعروفة لك.*
4. *إنك تتخذ قرارًا واحدًا فقط، وهو قرار خطير، لأنك قابع في الهواء.*	3. *سوف يكون أمامك **بدائل** محدودة، ولكنك تعرف أين تذهب؟*
	4. *إنك تتخذ قرارات كثيرة، ولكنها ليست خطيرة، لأنك تبدأ من شيء معروف لديك.*

المصدر: محاضرات للدكتور سيد الهواري في اسطنبول عام 1990، ص35

الخلاصة

إن عملية بناء استراتيجيات المنظمة هي المرحلة أو العملية الثانية من عمليات أو مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويمكن بناء استراتيجيات المنظمة على ثلاثة مستويات هي: مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة، ومستوى استراتيجيات الأعمال، ومستوى استراتيجيات الوظائف، وقمنا في هذا الفصل بشرح وتحليل الاستراتيجية العليا للمنظمة، والتي تعني الإحاطة الكاملة بجميع

أنشطة المنظمة، ووصف توجهاتها الكلية نحو النمو أو الاستقرار أو التراجع والانكماش. وقد عالجنا هذا الموضوع من خلال تناول ثلاث استراتيجيات تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، هي:

أما الأولى فهي **استراتيجيات الاتجاه للمنظمة**، والتي تتناول ثلاثة خيارات استراتيجية تسمى الاستراتيجيات الكبرى، وهي: استراتيجيات نمو وتوسيع أنشطة المنظمة، واستراتيجيات استقرار أنشطة المنظمة، واستراتيجيات تراجع أنشطة المنظمة.

ويتناول الخيار الأول، وهو **استراتيجيات النمو** قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعالياتها الحالية، ويكون ذلك من خلال الاختيار بين أحد بديلين، فإما اختيار استراتيجية التركيز في القطاعات الراهنة، والذي يكون من خلال التركيز العمودي بالتوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، أو التركيز الأفقي من خلال دخول أسواق جديدة، أو من خلال اختيار استراتيجية التنويع إلى قطاعات جديدة، عن طريق التنويع المركز في القطاعات ذات الصلة بأنشطة المنظمة الحالية، أو التنويع لقطاعات ليس لها صلة.

والخيار الثاني في استراتيجيات الاتجاه هو **استراتيجيات الاستقرار**، فقد تقرر المنظمة أن تبقي على الوضع الحالي، وبالتالي يمكنها أن تختار واحدًا من ثلاثة بدائل استراتيجية، فإما أن تختار استراتيجية التوقف والتقدم بحذر، لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية، أو استراتيجية عدم التغيير على الوضع الحالي لأن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات تذكر، أو استراتيجية حصد الأرباح، التي تتبعها منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.

أما الخيار الثالث فهو **استراتيجيات التراجع والانكماش**، والتي تتمثل في عدد من البدائل الاستراتيجية على المنظمة أن تختار من بينها، فإما أن تختار استراتيجية الاستدارة، أو استراتيجية

الشركة الأسيرة، التي تعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي، كأن تكون تلك الجهة بنكًا مقرضًا أو شركة تأمين، أو استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع، من خلال بيع المنظمة إلى طرف آخر، أو استراتيجية إعلان الإفلاس والتصفية، والذي يتم من خلال إشهار الإفلاس رسميًا.

أما الاستراتيجيات الثانية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة، فهي **استراتيجية المحفظة**، وهي أداة تحليل لمساعدة المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل من تلك الوحدات، ومن أهم أدوات تحليل المحفظة: مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، وشاشة شركة جنرال إلكتريك.

وأما الثالثة فهي **الاستراتيجية الوالدية المؤسسية**؛ وهي استراتيجية تقوم فيها المنظمة الأم بالنظر إلى مجموع وحدات العمل التي تتكون منها المنظمة ليس كوحدات عمل بل كاستثمار، وهناك أكثر من نوع من الاستراتيجيات الوالدية، يمكن للمنظمة أن تعتمد إحداها، منها: الاستراتيجية الأفقية، واستراتيجية التنافس متعدد النقاط.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ما المقصود بالاستراتيجية العليا للمنظمة؟ ولماذا هي مهمة؟ وما القضايا التي تشملها؟
2. عرف باستراتيجيات الاتجاه الرئيسية المتاحة لمنظمة ما، وما البدائل التي تنطوي عليها تلك الاستراتيجيات؟
3. ما المقصود بكل من النمو الأفقي والنمو العمودي؟ اشرح ذلك مع أمثلة توضيحية.

4. تعتمد شركة تصنع منتجات منزلية استراتيجية التوسع ودخول أسواق دولية جديدة، عرف بالبدائل المتاحة لها لتنفيذ الاستراتيجية، مع ذكر أمثلة تتعلق بذلك.

5. تعتمد إحدى الشركات التي تقوم بتصنيع أجهزة إلكترونية، وتتوفر لها موارد مالية كبيرة استراتيجية النمو من خلال توسيع خطوط إنتاجها لإنتاج ثلاثة منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة واعدة، وتهتم تلك الشركة بسرعة تنفيذ ذلك التوسع، حدد الطرق التي تمكِّنها من تحقيق ذلك التوسع بالسرعة التي تريدها.

6. يكشف التحليل الاستراتيجي لشركة ما بأنها بحاجة لتقييد معدلات نموها، بل المحافظة على وضعها الراهن، اشرح للمسؤولين في تلك الشركة ما هي استراتيجيات الاستقرار الرئيسية التي يمكن أن تعتمد أحدها.

7. تعاني إحدى الشركات من مشاكل ونقاط ضعف تستدعي اعتماد استراتيجية تراجع، عرف المسؤولين في تلك الشركة بالبدائل المتاحة لها للتراجع.

8. بين المقصود بتحليل المحفظة؟

9. عرف الأدوات الرئيسية الشائعة لتحليل المحفظة؟

10. ما المقصود باستراتيجية الوالدية المؤسسية؟ اشرح ذلك مبينًا فائدتها لمنظمة تملك محفظة كبيرة من الوحدات الاستراتيجية.

11. قارن بين مصفوفة بوسطن وشاشة جنرال إلكتريك كأدوات تحليل المحفظة.

الفصل السادس

بناء استراتيجيات المنظمة

Formulation of the Organization Strategies

(2) استراتيجيات الأعمال (The Business Strategy)

(3) استراتيجيات الوظائف (Functional Strategy)

الفصل السادس

بناء استراتيجيات المنظمة

Formulation of the Organization's Strategies

(2) استراتيجيات الأعمال (The Business Strategy)

(3) استراتيجيات الوظائف (Functional Strategy)

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية الأعمال.
2. أن يبين كيفية بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف.
3. أن يحدد الخطوات الضرورية التي يمكن إتباعها لإجراء تحليل جيد لموقف المنظمة.
4. أن يشرح مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط الضعف والقوة (TOWS).
5. أن يشرح كيفية تأثير استراتيجية الأعمال على الميزة التنافسية.
6. أن يبين الشروط الأساسية التي يجب توافرها في استراتيجية الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية.
7. أن يحدد عوامل المنافسة الخمسة لمايكل بورتر.
8. أن يحدد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
9. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، ويبين أنواعها.
10. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الاستراتيجيات التعاونية، ويبين أنواعها.
11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجيات الاستثمار المختلفة على مستوى وحدات الأعمال.
12. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية الوظيفة.
13. أن يحدد الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

14. أن يحدد، بكلماته الخاصة، المقصود بقرار شراء الفعاليات من الخارج.

15. أن يحدد المعايير المختلفة لاختيار الاستراتيجية الأفضل.

16. أن يحدد الأبعاد المختلفة التي ينبغي مراعاتها عند تقييم الاستراتيجية.

17. أن يحدد كيفية تطوير سياسات المنظمة.

تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

فادي غندور . الأردن



فادي غندور هو المؤسس والمدير التفيذي لشركة أرامكس (Aramex) التي تعتبر من اكبر ناقلي البريد في المنطقة، وقد اسسها عام 1982.

<u>من فلسفة غندور في الإدارة:</u>

- *أنا مواطن رائد (Entrepreneur) أولاً وقبل كل شيء، وأنا مواطن يخدم المجتمع ويشعر أنه يجب أن يقدم شيئًا ذا قيمة له.*
- *وبالنسبة لرأس المال البشري فإن الاحصاءات تدل على أن ثلث العاملين من الشباب العرب يرغبون في الهجرة بشكل دائم، وإن 17% من العاطلين عن العمل منهم تنتابهم نفس الرغبة، وتبين الدراسات أيضًا أن خريجي الجامعات العربية تنقصهم المهارات الأساسية. إن علينا أن نبحث فيما يتعلمه الشباب العربي ونمكّنهم بتزويدهم بمهارات يستطيعون أن يخرجوا بها إلى العالم وينافسوا فيه. إن 60% من سكان المنطقة العربية هم دون 24 سنة؛ وهذا يمثل فرصة وموردًا ثمينًا وكنزًا من المواهب.*
- *إننا في حاجة إلى منظور جديد في الإدارة لا يكون فيه تعظيم الربح أو زيادة قيمة أسهم المساهمين هو الأساس بل يكون فيه التركيز على القيم المشتركة للأعمال والمجتمع على حد سواء.*
- *إن عملنا في أرامكس يتركز على الأسواق الجديدة مع نمو في أسواقنا الحالية ووضع خطط للتوسع في آسيا وإفريقيا، ومن خططنا أيضًا بحث إمكانية العمل في التجارة الإلكترونية (E-Commerce) حيث أننا نرى أن ثمة فرصًا كبيرة لم تستغل بعد في المنطقة.*
- *إننا نحرص على أن نكون مبدعين غير تقليديين، ولدينا هيكل تنظيمي مرن بعيد عن المركزية ويشعر فيه العاملون المواجهون للجمهور أن لديهم الفرصة لاتخاذ القرارات، وأن لدى الزبائن والشركاء مساحة من المرونة والحرية، ومن التقليل من القيود البيروقراطية، والواقع أن لدى العاملين في أرامكس شعور بأنهم يملكون المؤسسة، وأنهم متمكنون (Empowered) وراضون في عملهم.*

المصدر: Robbinsm، et al. (2011)، PP.121-122

(2) استراتيجيات الأعمال

The Business Strategy

هناك العديد من المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي أن تقيم تلك المنظمات وحدات عمل مختلفة من أجل القيام بتنفيذ تلك الأنشطة، ويتطلب ذلك تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال استراتيجية، وقد استُخدم مفهوم وحدة الأعمال لأول مرة من قبل شركة جنرال إلكتريك

التي كانت تضم (200) وحدة عمل مختلفة، لكل منها سوق معينة واستراتيجية خاصة، وتتنافس مع وحدات عمل لمنظمات أخرى أو حتى مع منظمات أخرى، الأمر الذي كان يتطلب أن يكون لوحدات العمل تلك أهداف خاصة، ورسالة خاصة، وبالتالي تعرف وحدة الأعمال بأنها نظام فرعي للمنظمة، ويمكن أن تمتلك وحدة الأعمال منتجًا معينًا وسوقًا معينة.

وفي إطار الاستراتيجية العامة العليا للمنظمة، فإن استراتيجيات وحدات الأعمال تركز بشكل أساس على كيفية المنافسة في صناعة معينة، أو في قطاع سوقي معين، والهدف من ذلك هو تحقيق ميزة تنافسية لوحدة العمل تلك، وبما ينعكس على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل، وتأتي استراتيجيات الأعمال في المستوى الثاني بعد الاستراتيجية العليا للمنظمة في هيكل صياغة الاستراتيجيات، وعمومًا يتولى مديرو وحدات الأعمال صياغة تلك الاستراتيجيات.

وسنتناول الآن الموضوعات التالية في استراتيجيات الأعمال:

أولاً . مفهوم استراتيجة الأعمال The Concept of Business Strategy

يقصد باستراتيجية العمل Business Strategy تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وليس الشركة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المنظمة.

والأساس في استراتيجية العمل هو تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، أي علاقة الشركة ووحدة العمل بالمنافسين؛ لذا يطلق على استراتيجية العمل أحيانًا الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy والتي عادةً ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBUs، إذ تركز هذه الاستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان كيفية تنافس المنظمة مع المنظمات المنافسة، وكيفية تحقيق مكانة تنافسية لمنتج معين، أو في سوق معينة، أو قطاع معين، وبالتالي تختلف استراتيجية العمل عن الاستراتيجية العليا للمنظمة في كونها تركز على مجال محدد من مجالات عمل المنظمة، بمعنى أنها أكثر تركيزًا من تلك الاستراتيجية، وهناك الكثير من استراتيجيات الأعمال، منها ما يتعلق باستراتيجيات التسويق والتمويل والترويج والبحث والتطوير وتنمية الأسواق وتحليل البيئة الخارجية، وغيرها، ويحاول هذا المستوى من صنع الاستراتيجية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الحصول على إجابات حولها، ومن أهم تلك الأسئلة:

- ما المنتج أو الخدمة التي ستقوم وحدة العمل بتقديمها إلى السوق؟
- من المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
- كيف يمكن لوحدة العمل أن تنافس في القطاع التسويقي الذي تنتمي إليه؟
- كيف يمكن لوحدة العمل المساهمة في تحقيق أغراض المنظمة؟

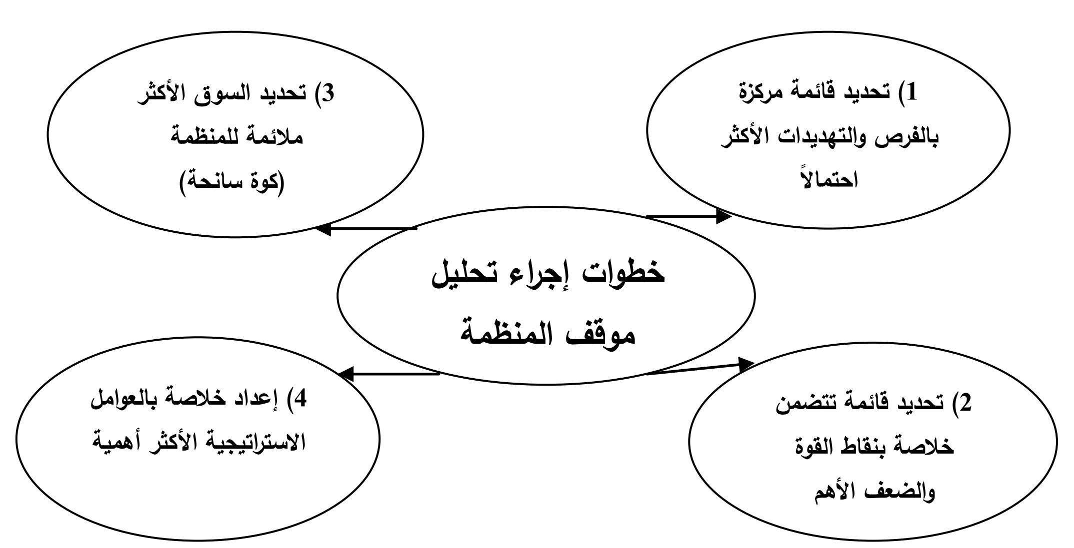
ثانيًا . بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف

Strategy Formulation and Situational Analysis

تتضمن عملية بلورة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والخطوة الأولى في عملية بلورة الاستراتيجية هي إجراء تحليل للموقف، أي إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط قوة المنظمة، وبذات الوقت مراعاة أثر التهديدات

ونقاط الضعف، ويعرف تحليل الموقف بأنه عملية البحث عن المواءمة الاستراتيجية Strategic Fit بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية. ويتطلب هذا استخدام التحليل البيئي SWOT Analysis، وقد سبق لنا الحديث عن هذا الموضوع، وهو أداة مهمة، ومن الأدوات الأكثر استخداما في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لاختيار الاستراتيجية المناسبة.

ومن أجل إجراء تحليل جيد لموقف المنظمة، فإن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها لإجراء تحليل الموقف (Wheelen and Hunger, 2012, P.P.225)، والتي تتمثل كما يبينها الشكل رقم (30) في:



الشكل رقم (30): خطوات إجراء تحليل موقف المنظمة

1. تحديد قائمة مركزة بالفرص والتهديدات الأكثر احتمالاً وتأثيرًا، وإعطاء وزن وتقييم لكل منها.
2. تحديد قائمة تتضمن خلاصة بنقاط القوة والضعف الأهم، مع إعطاء وزن وتقييم كل منها.
3. إعداد خلاصة بقائمة تتضمن العوامل الاستراتيجية للمنظمة الأكثر أهمية من بين العوامل الخارجية والداخلية.

4. اكتشاف ما يسمى (كوّة) سانحة مواتية للمنظمة Propitious Niche، أي سوق أو جزء من سوق يكون ملائمًا للمنظمة، بحيث تسعى لإشغاله لمدة طويلة، ويجد المنافسين صعوبة في إزاحتها عنه لأنهم لن يجدوا جدوى من دخوله. ومن أجل تشخيص هذه الكوة يتم البحث عن نافذة استراتيجية Strategic Window، التي تعني حاجة غير مشبعة في السوق تملك المنظمة نقاط القوة والقدرات لاستغلالها، وتكمن أهمية الكوة من حيث أنها متى ما شغلتها المنظمة وتوسع نشاطها فيها، فإنها ستصبح أقل جاذبية للمنافسين، مما يحمي المنظمة ويمكّنها من التحكم بالسوق.

وحتى تتمكن المنظمة من تحديد السوق التي ستدخلها، وتحاول السيطرة عليها لمحاولة منع المنافسين من دخولها، ينبغي أن تقوم بإعداد مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والتي يطلق عليها مصفوفة (TOWS)، لتوليد مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة، ويبين الشكل رقم (31) اللاحق محتويات هذه المصفوفة:

- استراتيجية قوة . فرصة SO: الاستراتيجية التي تستخدم نقاط القوة لاستثمار الفرص التي تتوفر للمنظمة.
- استراتيجية قوة . تهديد ST: الاستراتيجية التي تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة.
- استراتيجية ضعف . فرصة WO: استراتيجية تقوم على أساس استخدام الفرص المتاحة للمنظمة للتغلب على نقاط الضعف.
- استراتيجية ضعف . تهديد WT: استراتيجية دفاعية لتجنب التهديدات وحماية نقاط الضعف.

		العوامل الاستراتيجية الداخلية

العوامل الاستراتيجية الخارجية	مجالات القوة (ق– S)	مجالات الضعف (ض-W)
الفرص (ف-O)	استخدام مجالات القوة بالمنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية	الاستفادة من الفرص الخارجية للتغلب على مجالات الضعف
التهديدات (ت-T)	استخدام مجالات القوة بالمنظمة لتجنب التهديدات الخارجية	التغلب على مجالات الضعف وتجنب التهديدات الخارجية

الشكل رقم (31): مصفوفة TOWS

ثالثاً . الميزة التنافسية واستراتيجية الأعمال

Competitive Advantage & Business Strategy

يشير امتلاك المنظمة لميزة تنافسية إلى نجاحها في تحديد واختيار استراتيجيات أعمال لوحداتها المختلفة، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدات الأعمال التي تتكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهنا يجب تحديد نمط المنافسة التي ترغب وحدات العمل المختلفة الدخول فيها؛ فقد تكون منافسة قائمة على أساس التكلفة المنخفضة، أو منافسة قائمة على أساس التميّز في النوع أو الخدمة المقدَّمة.

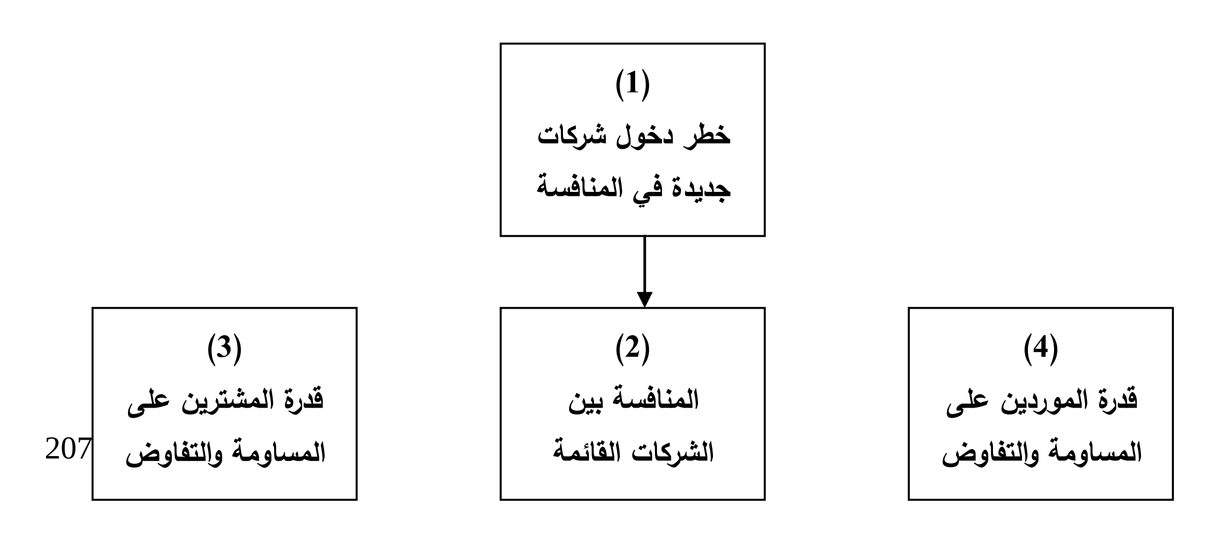
وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة الكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو التوجه نحو الزبون، كما يمكن أن تشمل: الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن. وهناك ثلاثة شروط أساسية يجب توافرها في استراتيجية الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية (جرادات، 2013، ص238) هي:

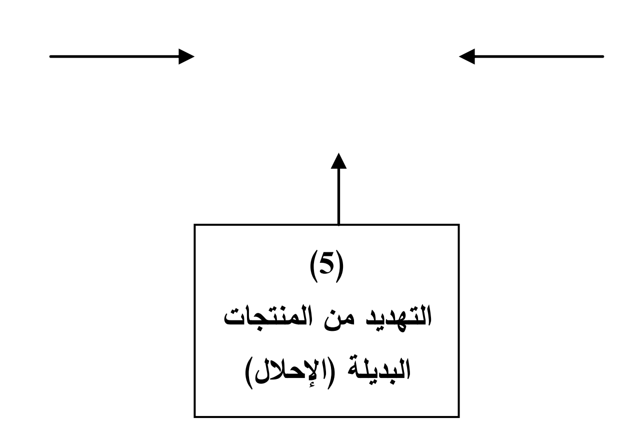
1. تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبون، ومن خلال التركيز على جزء معين من السوق.
2. ضرورة توافر خبرة عالية، خاصة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات.
3. توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه وبأي طريقة يتم الإنتاج.

رابعًا . نموذج العوامل التنافسية الخمسة

Model of the Five Competitive Factors

قدم مايكل بورتر Micheal Porter نموذجًا للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات، والذي يمكن أن يكون بسبب واحدة من القوى التنافسية الخمس التي بينها بورتر وأطلق عليها اسم (نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر)، إذ يخلص بورتر من هذا النموذج إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمنظمة لأنها تؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمنظمة، ويبين الشكل رقم (32) نموذج العوامل الخمسة:





الشكل رقم (32): نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

يتبين من خلال هذا الشكل أن عوامل المنافسة الخمسة لبورتر تشمل ما يلي:

1) **المنافسون المحتملون**، يقصد بهم الشركات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، ويعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشرًا مهمًا على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، وتتمثل تلك العوائق في: الولاء للماركة، ومزايا التكلفة المطلقة، واللوائح الحكومية .

2) **المنافسة بين الشركات القائمة**، والتي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاةً لتلك الشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك الشركات بتخفيض أسعارها، وربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم الأرباح.

3) **قدرة المشترين على المساومة والتفاوض**، إن المشترين يمكن أن يكونوا زبائن الشركة الذين يستهلكون منتجاتها، أو الشركات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، وعندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباحٍ كثيرة، ويكون للمشترين قوة في عدة حالات، منها: عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة ومشترين قليلي

العدد ولكنهم كبيرو الحجم، وعندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة فيستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض في السعر.

4) **قوة المورّدين على المساومة والتفاوض**، ويمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على الشركة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة، ويكون المورّدون في مركز قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه المورّدين بدائل قليليه مع أهمية ذلك المنتج للشركة، وعندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشترية عميلاً مهماً للمورّدين، وعندما تكون منتجاتهم متميزة بدرجة تؤدي إلى تحمل الشركة تكاليف عالية إذا ما تحولت إلى مورّد أخر.

5) **التهديد من المنتجات البديلة (الإحلال)**، وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، محل الدراسة، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للشركات محل الدراسة أكثر ضعفًا.

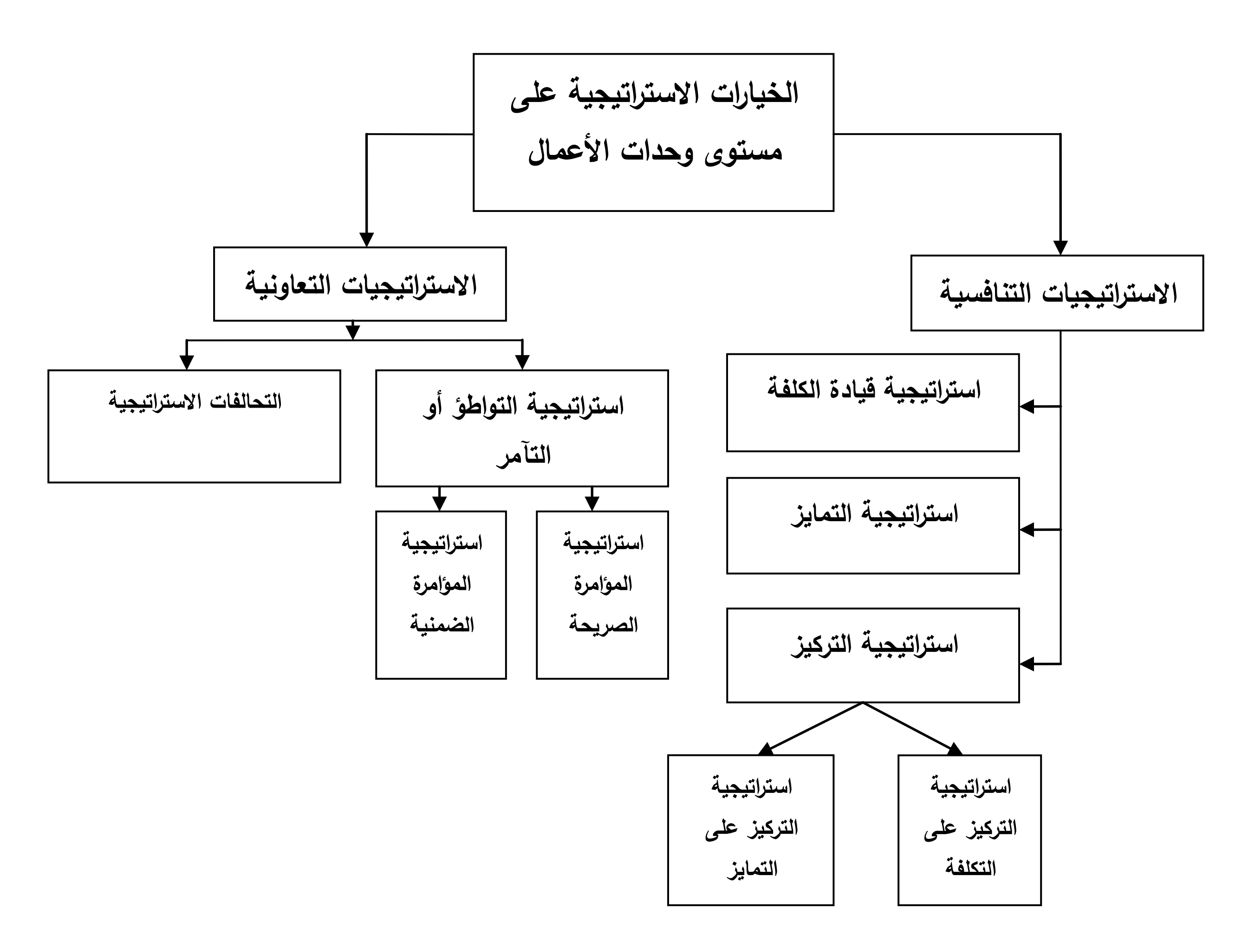
خامسًا . الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

Strategic Choices of Business Units Levels

تصنّف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين أساسيين من الاستراتيجيات، وكما يبينهما الشكل رقم (33)، هما:

1. **الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies**: التي تعني القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.

2. **الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies**: التي تشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.



الشكل رقم (33): الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

وسيتم فيما يأتي تحديد وتوضيح هذين النوعين من الاستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ وحدات الأعمال إلى تبني أحدهما (الغالبي وإدريس، 2009، ص417):

(1) الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

قدم مايكل بورتر نموذجًا للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، وبرغم أن كثيرين قدموا نماذج مختلفة للاستراتيجيات التنافسية،

إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين:

1) ما الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز على منافسيها؟، أو ما الذي يمنحها تميزًا عليهم بمعني تحقيقها ميزة تنافسية Competitive Advantage؟ وفي إطار الإجابة عن هذا التساؤل يرى نموذج بورتر أن هناك استراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، هما:

أ. استراتيجية تكاليف أقل Lower Cost Strategy، أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل.

ب. استراتيجية تمايز Differentiation Strategy، وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

2) ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة، والذي يسمى المدى التنافسي Competitive Scope؟ أي، هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق Narrow Scope، أو هو مدى وجزء عريض من السوق Wide Scope؟.

وفي إطار الإجابة عن هذين التساؤلين، بمعنى تحديد البعدين أعلاه، وهما الميزة التنافسية والمدى التنافسي، فإنه يتم وفقًا لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسة للاستراتيجيات التنافسية، هي: استراتيجة قيادة الكلفة، واستراتيجية التميّز، واستراتيجية التركيز، وعمومًا يشتمل جوهر عملية تطوير الاستراتيجية على مستوى الصناعة على ثلاثة خيارات أساسية، هي: تميز المنتج، وتجزئة السوق، والكفاءة المتميزة، وفي كل واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة يتم أخذ هذه الخيارات الثلاثة بنظر الاعتبار. ويبين الشكل رقم (34) التالي الاستراتيجيات التنافسية لبورتر استنادًا للنطاق التنافسي والميزة التنافسية للقطاع المستهدف.

<table>
<tr><td></td><td>التكلفة الأقل
(Lower Cost)</td><td>التمايز
(Differentiation</td></tr>
<tr><td>سوق مستهدف واسع
(Broad Target)</td><td>استراتيجية
الريادة في التكلفة
Cost Leadership</td><td>استراتيجية التمايز
Differentiation</td></tr>
<tr><td rowspan="2">سوق مستهدف ضيق
(Narrow Target)</td><td colspan="2">استراتيجية التركيز
Focus Strategy</td></tr>
<tr><td>استراتيجية
التركيز على التكلفة
Cost Focus</td><td>استراتيجية
التركيز على التمايز
Differentiation Focus</td></tr>
</table>

النطاق التنافسي Competitive Scope

الميزة التنافسية Competitive Advantage

الشكل رقم (34): الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

يتضمن الشكل السابق ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباع أي منها، وفقًا لحالة المنظمة، واستنادًا للبعدين الأساسيين لهذه الاستراتيجيات، وهما: الميزة التنافسية والمدى أو النطاق التنافسي، وسيتم فيما يلي توضيح هذه الاستراتيجيات:

1. **استراتيجية قيادة السعر (الريادة في التكلفة) Cost Leadership Strategy**، وهي استراتيجية جذب للزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة، مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف، وإقامة تسهيلات كفوءة، وإحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة، وضغط التكاليف في المجالات المساعدة كالبحث والتطوير والترويج وقوة البيع، وتجنب الزبائن الهامشيين، وهي من الأمور التي

يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف، وتعزز هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة على المساومة مع المجهزين؛ نظرًا لكبر حجم صفقات الشراء، كما أنها تساعد في وضع عراقيل أمام المنافسين الجدد، وهي مناسبة بشكل أساس لشركة تخدم سوقًا عريضة واسعة وتتبنى استراتيجية تقليص التكاليف.

تستند هذه الاستراتيجية، بشكل أساس، إلى تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك: تحقيق مستوىً عالٍ من الأرباح، والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى، والاستحواذ على حصة تسويقية أكبر من المنافسين.

تتمثل أهم مزايا هذه الاستراتيجية في: الحماية من المنافسين في مجال الصناعة، وزيادة القدرة على تحمل القوة التفاوضية للزبائن أو الموردين الأقوياء، ووضع عوائق أمام دخول منافسين جدد، والحماية من المنتجات البديلة. أما مخاطرها فيمكن أن تكون في: أن هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً، وأنها عُرضة للتقليد من جانب المنافسين، كما أن التغير التكنولوجي يعتبر من الأخطار التي تهدد نجاحها.

2. **استراتيجية التمايز Differentiation Strategy**، تعني إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على ما تقدمه المنظمات المنافسة لها، وهي استراتيجية منظمة تخدم سوقًا عريضةً وواسعةً وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها على المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال خلق سلعة أو خدمة موجهة لجمهور واسع وبخصائص مميزة؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم أو علامة أو تكنولوجيا أو خدمة مميزة؛ وتولد استراتيجية التمايز ولاءً للسلعة يسمح بتحويل التكاليف العالية إلى الزبائن الذين يكونون أقل اهتمامًا بالسعر، مما يسمح بتحقيق عوائد تزيد عن

المتوسط للقطاع، كما يحفز على الاستثمار في البحث والتطوير؛ ويشكل ولاء الزبائن حاجزًا أمام المنافسين الجدد.

تتمثل مزايا هذه الاستراتيجية في: ولاء العميل للمنتج الذي يوفر الحماية للشركة، وبذات الوقت الحدّ من القوة التفاوضية للزبائن أو المورّدين الأقوياء، كما أنها تشكل عائقًا أساسيًا لدخول منافسين جدد، وتضع المنظمة في موقع أفضل لحمايتها من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تملك خصائص مشابهة لمنتجها. أما مخاطرها الرئيسية فتتمثل في كونها لا تدوم طويلاً، وأنها عُرضة للتقليد من جانب المنافسين، كما أن أساليب التمايز التي تتبعها المنظمة تصبح أقل أهمية للمشترين، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع.

3. **استراتيجية التركيز Focus Strategy**، تتعامل المنظمة وفقًا لهذه الاستراتيجية مع سوق محدودة وضيقة، أي أنها تركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالٍ عن المنتجات المنافسة الأخرى، لذا تلجأ المنظمات لاستخدام هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على التكلفة أو التركيز على التمايز، وفي بعض الحالات، ونظرًا لمحدودية السوق، فإن بعض المنظمات تستخدم استراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة والتمايز معًا، بمعنى تقديم منتجات أو خدمات بتمايز كبير وجودة عالية، وبذات الوقت بسعر منخفض، وعمومًا تقسم هذه الاستراتيجية إلى النوعين التاليين:

أ. استراتيجية تركيز على التكاليف Cost Focus Strategy، وتركز على خدمة زبون أو جزء من سوق من خلال تخفيض الأسعار.

ب. استراتيجية تركيز على التمايز Differentiation Focus Strategy، وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين.

ينطوي اعتماد واحدة من هذه الاستراتيجيات التنافسية على مخاطر كثيرة، حيث إن الكثير من الشركات التي اعتمدتها لم تستمر بها، ومن تلك المخاطر التي تنتج عن اعتماد هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

- صعوبة تحول المنظمة لاحقًا إلى استراتيجية أخرى بنجاح.
- تعتمد الاستراتيجية الناجحة على طبيعة الصناعة ومدى التشظية Fragmentation بها، فمثلا، تصلح استراتيجية التركيز على السعر للصناعات التي تضع أعدادًا كبيرة جدًا من الأعمال الصغيرة (الصناعات المشظاة).
- إذا تميز القطاع بالتنافس المفرط Hyper Competition، يصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة.

وبرغم أن نموذج بورتر يعتبر النموذج الأهم من بين النماذج المختلفة للاستراتيجيات التنافسية، إلا أنه لم يبق كما هو؛ بل أضيفت إليه الكثير من التحويرات، والسبب في ذلك هو التطور التكنولوجي الكبير وزيادة حدة المنافسة، الأمر الذي لم تبق معه الخيارات الاستراتيجية التنافسية فقط ثلاثة خيارات، إذ تطورت أساليب المنافسة بشكل واسع، فمثلاً لم تبق استراتيجية التمايز بنوعية المنتج أو الخدمة قائمة على أساس السعر المرتفع؛ فكثيرًا من المنظمات تعمل على تحسين نوعية منتجاتها وتقديمها بأسعار منخفضة. كما ظهرت أنواع جديدة من الاستراتيجيات التنافسية المتقدمة، مثل استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean.

(2) الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تنطوي هذه الاستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى

أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتنقسم الاستراتيجيات التعاونية إلى نوعين رئيسين، هما:

1. استراتيجيات التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy، تعني هذه الاستراتيجيات التعاون الفعال ضمنيًا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقوانين، وتقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- استراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy، وتعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

ب-استراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy، تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2. التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances، تعني الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

وبرغم المزايا الكثيرة التي يمكن أن تتحقق للمنظمات نتيجة التحالفات الاستراتيجية إلا أن هناك الكثير من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات، ما يجعل أكثر التحالفات وقتية؛ لذا، على المنظمة أن تنتبه إلى التحالفات التي تقيمها لتقليل هذه المخاطر.

سادسًا . استراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدات الأعمال

Investment Strategy at the Business Unit Level

تعتبر استراتيجيات الاستثمار من الخيارات الاستراتيجية الرئيسة التي تتبعها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، فالاستثمار الناجح في واحدة من وحدات الأعمال يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لبلوغها، وتشير استراتيجيات الاستثمار إلى الموارد المالية والبشرية التي ينبغي استثمارها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وكلما اتجهت المنظمة نحو تبني استراتيجية تميز كانت استراتيجيات الاستثمار أكثر كلفة، لأن ذلك يتطلب تكاليف عالية في مجالات البحث والتطوير والإنتاج والتسويق وغيرها، وتعتبر استراتيجية قيادة التكلفة أقل تكلفة من استرايجية التمايز، أما استراتيجية التركيز فهي الأقل تكلفة من بين الاستراتيجيتين السابقتين لأن متطلباتها قليلة نظرًا لأنها تخدم سوقًا محدودة (Wheelen and Hunger, 2012, P.P.237).

وبالتالي، فإن اختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة، وتحديد حجم الاستثمار المطلوب يرتبط بشكل كبير بنوع الاستراتيجية التي ستتبعها وحدة العمل التي سيتم الاستثمار فيها، فهل ستتبع استراتيجية قيادة التكلفة؟ أم استراتيجية التمايز؟ أم استراتيجية التركيز؟ ولكل واحدة من هذه الاستراتيجيات خيار استثماري مختلف. وفي المنظمات الصناعية، هناك عاملان أساسيان لاختيار استراتيجية الاستثمار المناسبة إضافة للعوامل السابقة، هما: المركز التنافسي، ودورة حياة الصناعة.

وفيما يتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة الصناعية، فإن قوته تتحدد بحجم الحصة السوقية للمنظمة، والتي كلما كانت مرتفعة أدت إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة، إضافة إلى مدى تمتع المنظمة بمهارات ومؤهلات وقدرات عالية، والتي تؤدي أيضًا إلى امتلاك المنظمة لمركز تنافسي قوي، ويجعلها ذلك قادرة على المنافسة بشكل أفضل، سواء اختارت استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز أو التركيز.

أما ما يتعلق بدورة حياة الصناعة، والتي تتراوح ما بين النمو الأولي ثم النمو فالركود الخفيف ثم النضوج فالانحدار، فإن لكل مرحلة من هذه المراحل استراتيجية استثمارية خاصة يمكن للمنظمة إتباعها.

(3)

استراتيجيات الوظائف في المنظمة

Formulation the Functional Strategies

عندما تحدد المنظمة استراتيجياتها المؤسسية أو الاستراتيجية العليا للمنظمة، واستراتيجياتها على مستوى وحدات الأعمال، فإنها تحتاج أن تحدد استراتيجيات الوظائف فيها، مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية.

وتقدم استراتيجيات الوظائف إطارًا لإدارة تلك الوظائف، وتنبثق هذه الاستراتيجيات من استراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها، والهدف الأساس الذي تسعى استراتيجيات الوظائف إلى تحقيقه هو زيادة إنتاجية المنظمة، وتحسين الأداء، ويتحدد نجاح أو فشل تلك الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي، إضافة إلى انسجامها مع الظروف البيئية المختلفة، وما تحتويه تلك الظروف من فرص وتهديدات.

تصاغ استراتيجيات وظائف المنظمة، عادة من قبل مديري الوظائف فيها، إذ يتولى مدير كل وظيفة صياغة الاستراتيجية الخاصة بالوظيفة التي يتولاها، ويكون ذلك من خلال مراعاة أولئك المديرين لقدرات المنظمة من جهة، وفحص البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة أخرى.

أولاً . مفهوم استراتيجية الوظيفية Concept of Functional Strategy

تعرف استراتيجية الوظيفية بأنها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية؛ أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية.

ويتمثل الهدف النهائي لاستراتيجية الوظيفية في الإسهام بتطوير وتنمية الكفايات الجوهرية للمنظمة Core Competencies، والتي تشمل مجالات الاقتدار الأساسية التي تشكل مصادر القوة الأساسية للمنظمة، وتتميز بكونها تشكل موارد تتميز عما يتوفر للمنافسين لكونها ثمينة وذات قيمة للزبون، ويمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ويندرج ضمن مفهوم استراتيجية الوظيفية ما يعرف باستراتيجية قرار شراء الخدمات Outsourcing Decision Strategy؛ والتي تمثل حاليًا ممارسة شائعة في الشركات العالمية، إذ

تحقق لها عدة مزايا، مثل: خفض التكاليف، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وتحسين النوعية والجودة، علمًا بأن الفعاليات التي يمكن شراؤها من الخارج تشمل الكثير من الوظائف: الإدارية، والموارد البشرية، والنقل والتوزيع، ونظم المعلومات، والتصنيع والعمليات، والتسويق، والمالية والمحاسبة (رشيد وجلاب، 2007، ص300).

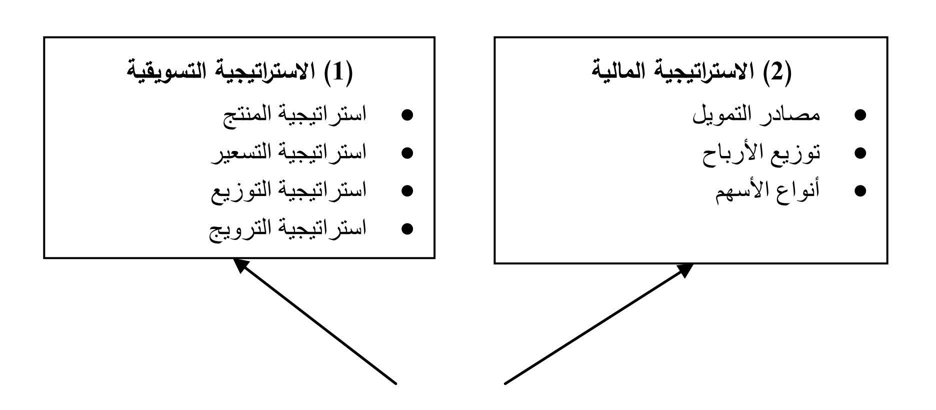
والمبدأ الأساس في اتخاذ قرار الشراء من الخارج هو شراء الفعاليات التي لا تندرج ضمن الكفايات الأساسية المميزة للمنظمة فقط، لإتاحة الفرصة للمنظمة التركيز على كفاياتها الأساسية المميزة وعلى تعزيزها وتنميتها.

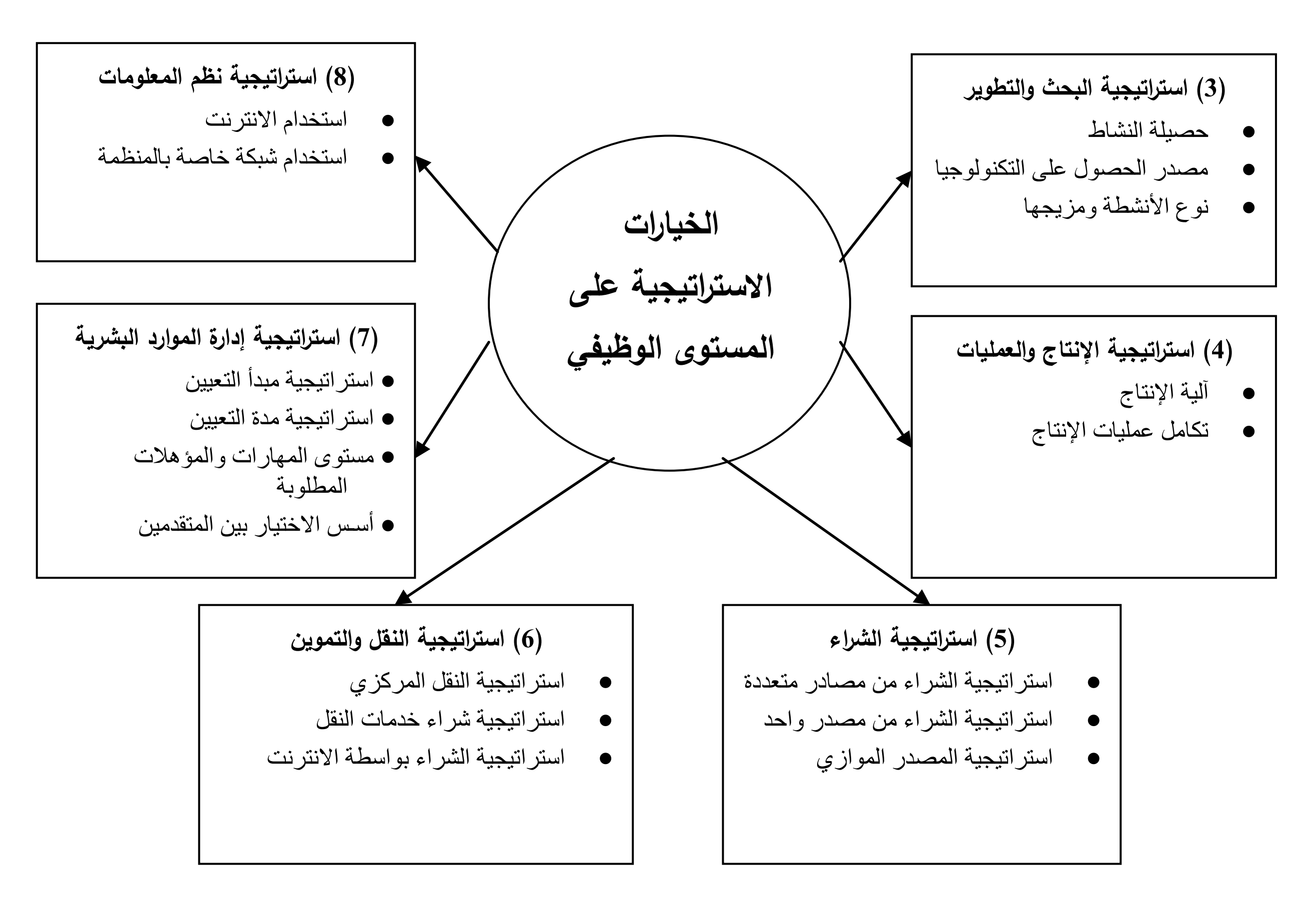
عمومًا، يجب أن تراعي استراتيجية الوظيفية استراتيجية المنظمة الأم واستراتيجية وحدة العمل، والتي يجب أن تكون المنطلق في وضعها لكونها وسائل لتحقيق الاستراتيجية الرئيسة.

ثانيًا . الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

Strategic Choices on Functional level

هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وتزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعًا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وترتبط الاستراتيجيات الوظيفية عمومًا بالأهداف العامة للمنظمة، وتعمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي، وتتبنى المنظمات عادةً أكثر من استراتيجية من الاستراتيجيات التي يلخصها الشكل رقم (35) اللاحق، والذي يبين الخيارات المتاحة للاختيار من بينها في كل استراتيجية:





الشكل رقم (35): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

وسيتم فيما يأتي توضيح الخيارات الاستراتيجية المختلفة على مستوى الوظائف التي تمارسها المنظمة (Wheelen and Hunger, 2012, PP.286-289):

1) الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy

تشمل الاستراتيجية التسويقية استراتيجيات حول المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج ؛ أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفء، وسيتم توضيح آلية الاستراتيجيات الفرعية لكل عنصر من هذه العناصر، فيما يأتي:

بالنسبة للمنتج، إن الهدف الأساس هو زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات من تلك المنتجات عن طريق استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ومن أجل تحقيق ذلك هناك بديلان أساسيان لذلك هما، استراتيجية تطوير السوق، أو استراتيجية تطوير المنتج:

أ. استراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy، والمقصود السوق الحالية للمنظمة، وهناك بديلان رئيسيان لتطوير السوق الحالية، هما:

- زيادة الحصة السوقية في السوق الحالية بإغراقها أو التغلغل بها Penetration واختراقها.
- دخول أسواق جديدة لتسويق المنتجات الحالية.

ب. استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy، ويمكن أن يكون ذلك من خلال:

- تطوير منتجات جديدة للسوق الحالية، بتوسيع خط إنتاجها Line Extension.
- تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.

بالنسبة للتسعير، إن البدائل الاستراتيجية الأساسية هي استراتيجية القشط، أو استراتيجية التغلغل:

أ. استراتيجية القشط Skim Pricing Strategy: هي استراتيجية فرض أعلى أسعار ممكنة لقشط الأرباح بسبب حداثة المنتج وقلة المنافسين.

ب. استراتيجية التغلغل Penetration Strategy: هي استراتيجية فرض أسعار منخفضة لزيادة الحصة السوقية والهيمنة على القطاع.

بالنسبة للتوزيع، إن البدائل الاستراتيجية الرئيسة هي استراتيجية توزيع مباشر، أو استراتيجية توزيع غير مباشر:

أ. استراتيجية التوزيع المباشر Direct Distribution Strategy: هي استراتيجية تقوم على أساس توزيع منتجات الشركة من خلال معارض خاصة بها.

ب. استراتيجية التوزيع غير المباشر Indirect Distribution Strategy: هي الاستراتيجية التي تعتمد على توزيع منتجات الشركة بواسطة وكلاء ومحلات قائمة.

بالنسبة للترويج، هناك بديلان استراتيجيان رئيسيان للترويج، يمكن للمنظمات اتباع أحدهما، وهما استراتيجية الدفع، أو استراتيجية السحب أو الجرّ:

أ. استراتيجية الدفع Push Strategy: تركز على عمليات ترويج مكثفة لتحسين وزيادة المبيعات الحالية.

ب. استراتيجية الجرّ Pull Strategy: تركز على ترويج مكثف لتطوير اسم المنتج وخلق وعي به.

2) الاستراتيجية المالية Financial Strategy

تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها؛ وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد كل من: مصادر التمويل والمدة الزمنية اللازمة، وتوزيع الأرباح، والأسهم وأنواعها، وسيتم فيما يأتي توضيح البدائل الاستراتيجية لهذه الأنشطة المالية:

بالنسبة لمصادر التمويل، تتمثل البدائل الاستراتيجية لمصادر التمويل في الاعتماد على مصادر داخلية أو الاعتماد على مصادر خارجية:

أ. الاعتماد على المصادر الداخلية، أي الاعتماد في التمويل على ما يعرف بتمويل الملكية Equity Financing وتمويل المالكين للعمل، وهذه الاستراتيجية مفضلة من قبل الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم التي ترغب في الاحتفاظ بسيطرتها على العمل؛ ويتم التمويل من خلال الإيرادات والأرباح أو إصدار الأسهم.

ب. الاعتماد على المصادر الخارجية، أي التمويل بالاقتراض؛ ومن الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في الاقتراض الخارجي ما يعرف باستراتيجية Leveraged Buy Out (LBO)، حيث تقوم شركة ما بتمويل شرائها لشركة أخرى كليًا عن طريق الاقتراض.

بالنسبة لتوزيع الأرباح، البدائل الاستراتيجية لذلك هي توزيع الأرباح مع تحديد نسبتها، أو عدم توزيعها:

أ. استراتيجية توزيع الأرباح، وتصلح هذه الاستراتيجية لشركة كبيرة تحقق أرباحًا عالية، حيث يؤدي الإعلان عن توزيع الأرباح في تلك الشركة إلى رفع قيمة أسهمها.

ب. استراتيجية عدم توزيع الأرباح، وهذه استراتيجية تصلح لشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة، فتستخدم الأرباح للتوسع ومواكبة النمو.

بالنسبة لأنواع الأسهم، هناك أنواع مختلفة من الأسهم، بعضها اعتيادي، والبعض الآخر لا يمنح الحق لحاملها بالتصويت في مجلس الإدارة؛ ومن الأسهم الشائعة في الدول المتقدمة ما يعرف بالأسهم التابعة Tracking Stocks، وهي أسهم ترتبط بجزء خاص من الشركة وليس بالشركة ككل؛ حيث يمكن للشركة أن تجعل ذلك الجزء كشركة تابعة Subsidiary فيوفر لها ذلك الفرصة لتمويل أنشطتها المختلفة، وتدفع الأرباح لحملة الأسهم في ضوء أدائها.

3) استراتيجية البحث والتطوير Strategy of Research & Development

يقصد بالبحث والتطوير ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزٍ، وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع من البحث والتطوير، هي: البحث النظري أو الأساسي Basic

Research، والذي يتم إجراؤه لتوسيع المعرفة حول موضوع معين، والبحث التطبيقي Applied Research، الذي يهدف لحل مشكلة قائمة، والبحث التطويري Development Research، الذي يهدف لتطوير منتج أو خدمة أو سياسة أو أي شيئ آخر، وتهتم استراتيجية البحث والتطوير عمومًا بكلٍ من حصيلة النشاط، ومصدر الحصول على التكنولوجيا، ونوع الأنشطة ومزيجها.

4) استراتيجية الإنتاج والعمليات Strategy of Product & Operation

تتناول استراتيجية الإنتاج والعمليات تحديد كيف وأين يتم إنتاج السلعة والخدمة؛ إضافة إلى تحديد مستوى التكامل في العمليات الإنتاجية؛ وتوزيع الموارد المادية.

بالنسبة لتكامل العمليات، في ظل التقدم التكنولوجي الكبير، خاصة ما يتعلق بالأنظمة الحاسوبية؛ تعتمد الكثير من المنظمات الكبيرة استراتيجية حديثة هي استراتيجية تكنولوجيا التصنيع المتقدمة Advanced Manufacturing Technology (AMT)، وهي تقنية تعتمد تصاميم حاسوبية مختلفة مثل الاعتماد على تقنيات CAD، أو CAM، وسيتم فيما يأتي توضيح ذلك:

1. التصنيع بمساعدة الكمبيوتر Manufacturing Computer-Aided (CAM)، ويتم فيه استخدام برامج الكمبيوتر للسيطرة على الأدوات والآلات والماكينات ذات الصلة بمجال تصنيع قطع معينة، كما تشير هذه البرمجيات أيضًا إلى استخدام الكمبيوتر للمساعدة في جميع العمليات التي يقوم بها مصنع ما، بما في ذلك تخطيط النقل، وإدارة وتخزين المواد، والغرض الأساس من ذلك إنشاء عملية الإنتاج بشكل أسرع وأقل كلفة.
2. التصميم بمساعدة الكمبيوتر(Computer-Aided Design (CAD، أي استخدام برامج الكمبيوتر للمساعدة في تصميم المنتجات، ويوفر ذلك للمستخدم القدرة على تبسيط عمليات التصميم المختلفة، وبسرعة كبيرة.

5) استراتيجية الشراء Purchasing Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية بعدد مصادر شراء المواد الأولية، والأدوات وقطع الغيار والتجهيزات الضرورية للعمليات، ويمكن اعتماد الاستراتيجيات الرئيسة التالية في عمليات الشراء:

أ. استراتيجية الشراء من مصادر متعددة Multiple Sourcing Strategy، تعني هذه الاستراتيجية شراء الاحتياجات المختلفة للشركة من عدة مصادر.

ب. استراتيجية الشراء من مصدر واحد Sole Sourcing Strategy، يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية لضمان الحصول على التجهيزات بالنوعية الأفضل، ومن المصدر الذي يتمتع بموثوقية عالية في تحضير تلك التجهيزات، وغالبًا يتم اللجوء لهذه الاستراتيجية عندما تتبع المنظمة استراتيجية الإنتاج والتخزين الآني (Just-In-Time (JIT.

ت. استراتيجية المصدر الموازي Parallel Sourcing Strategy، تعني هذه الاستراتيجية اعتماد مصدرين متوازيين في شراء التجهيزات اللازمة، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية للتخفيف من المخاطر الناجمة عن استخدام مصدر واحد، ومن الأمثلة على ذلك : صناعة السيارات والفنادق والمطاعم.

6) استراتيجية النقل والتموين (Transport and Supply Strategy (Logistics

تهتم استراتيجية النقل والتموين بنقل المنتجات من وإلى مراكز عمليات الإنتاج، وتركز الاستراتيجيات البديلة لذلك على مركزية العملية، فقد تختار المنظمة استراتيجية جعل النقل عملية مركزية، أو إسنادها إلى أطراف خارجية، أو استخدام الانترنت.

7) استراتيجية إدارة الموارد البشرية Strategy of Human Resources Management

تهتم هذه الاستراتيجية بعدد كبير من القضايا التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بكيفية التعيين ونوع العمالة ومصدرها ومؤهلاتها واستخدامها، نظرًا للتأثير الكبير لهذه القضايا على أنظمة الأجور والمزايا وغيرها.

8) استراتيجية نظم المعلومات Information Systems Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية باستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي بنوع الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدمها المنظمة، فقد تقرر المنظمة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ كل وظائفها، مثل: التسويق، والموارد البشرية، والشراء، والإنتاج، وغيرها، وقد تستخدم التكنولوجيا لتمكين العاملين من العمل عن بعد، والاتجاه الحديث هو استخدام إدارة تتبع الشمس Follow the Sun Management التي تسمح باستخدام عاملين يعملون في كل دول العالم بحيث يكون هناك من يعملون على مدار الساعة.

وقد تكتفي المنظمة باستخدام الانترنت كشبكة اتصال، أو تقيم شبكة خاصة بها أيضًا Intranet للاتصال بين العاملين، أو شبكة للاتصال مع أطراف خارجية Extranet تتعامل معهم المنظمة، كالموردين وغيرهم.

ثالثًا . قرار شراء الفعاليات من الخارج Outsourcing Decision

يقصد بالشراء من الخارج Outsourcing عملية شراء فعالية معينة من الخارج كانت المنظمة تنفذها داخليًا، وهي ممارسة بدأت في الدول الغربية في فترة الثمانينيات بسبب الكساد الذي أشعر الشركات الكبيرة بأن الحجم الكبير يقيد مرونتها، فباشرت بشراء بعض الخدمات التي كانت تنفذها.

تشمل الأنشطة التي يتم شراؤها تقريبًا كل الأنشطة، إلا أن الأنشطة الأكثر شيوعًا في الشراء هي الفعاليات الإدارية والمكتبية العامة، مثل: الخدمات، والطباعة؛ ثم الموارد البشرية، مثل شراء خدمات عاملين من مكاتب تشغيل؛ ثم النقل والتوزيع؛ ثم نظم المعلومات؛ ثم التصنيع؛ ثم التسويق؛ ثم الحسابات، وهناك اتجاه لدى الكثير من المنظمات بالشراء من دول أخرى، إذ أن الكثير من المنظمات

الحديثة تقوم بشراء الكثير من الفعاليات من دول جنوب شرق آسيا؛ وتحديدًا من الهند؛ إذ تعتبر تلك الدول دولاً جاذبة.

وعلى الرغم من بعض النتائج السلبية لعملية شراء الفعاليات من الخارج، إلا أن التقديرات هي أن هذا الاتجاه سيتصاعد ويساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دفعه، وهناك العديد من المزايا لعملية الشراء من الخارج، فقد انتشرت هذه السياسة بسبب النتائج الايجابية التي حققتها الشركات التي لجأت إليها، ومنها (جرادات، 2013، ص276):

1. تقليص التكاليف.
2. زيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة.
3. تحسين جودة المنتج.
4. يعطي الشراء من الخارج المنظمة مرونة أكبر ويمكنها من التفرغ للفعاليات الرئيسة.

رابعًا . عملية اختيار الاستراتيجية الأفضل Choosing the Best Strategy

بعد أن يتم تحديد استراتيجيات الوظائف وبدائلها المختلفة؛ تكمن الخطوة التالية في الاختيار من بين تلك البدائل المتعددة، ويجب أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار أن لكل بديل مزايا ومشاكل، لذا

فمن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقًا لما يحقق للمنظمة مزايا مختلفة، وعمومًا، فإن المعيار في اختيار الاستراتيجية الوظيفية الأفضل هو:

1. تلاؤم الاستراتيجية مع نتائج تحليل الموقف The SWOT Analysis.
2. تحقيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها للأهداف المحددة.

كما يتم تقييم الاستراتيجية في ضوء عدد من الأبعاد المختلفة التي ينبغي مراعاتها بعناية فائقة، والمتمثلة في (جرادات، 2013، 278):

1. ضرورة أن تكون الاستراتيجية كاملة Complete، بمعنى أن تكون قادرة على تحقيق الأغراض الأساسية التي تتطلبها تنفيذ تلك الاستراتيجية.
2. توفر فرص للنجاح لها، أي تكون مدروسة بعناية وبما يضمن نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة.
3. تمتاز بالتجانس أو الاتساق الداخلي Internal Consistency، وذلك بضرورة أن تكون الاستراتيجية التي يتم اختيارها متجانسة في داخلها، ومن حيث ارتباطها بالاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

خامسًا . تطوير السياسات Policy Development

تعرف السياسات Policies بأنها قواعد لاتخاذ القرارات، فبعد تحديد الاستراتيجية، تحتاج المنظمة تحديد السياسات الضرورية لتنفيذها، وهذه قد تكون سياسات عامة لكل الأقسام والفعاليات

والعاملين، أو سياسات خاصة بوظائف المنظمة، كأن تحدد سياسات للإنتاج، أو التسويق، أو المالية، وغيرها، والسياسات مهمة لأنها تعكس أولويات المنظمة وتمكن متخذي القرارات اليومية من اتخاذ القرار المناسب عندما يجابهون بدائل مختلفة.

فإذا اعتمدت المنظمة مثلاً، سياسة "الزبون دائمًا على حق"، فهذا يساعد مدير المبيعات في اتخاذ قرار حول شكوى غير واقعية لزبون معين.

وعندما تعتمد سياسة "أن نكون الأول أو الثاني في أي سوق نعمل فيها" فهذا يساعد كل المسؤولين عن سوق معينة تحديد ماذا يقدمون وبأية مواصفات.

وعندما تعتمد سياسة "أسعار متدنية كل يوم" فهذا يساعد المدير المسؤول عن التسعير تحديد الأسعار اليومية وتغييرها.

وعندما تعتمد سياسة "عدم إضافة منتج جديد إلا إذا كان يساهم في زيادة حجم المبيعات" فهذا يساعد وحدات البحث والتطوير والإنتاج تحديد خطتها بالتوسع في الإنتاج.

وغالبًا ما ترتبط السياسات باستراتيجيات الوظائف، لأنها تعمل على ترجمة توجهات تلك الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة في إطار قواعد عامة وعملية، لأن السياسة عبارة عن ترجمة لتلك التوجهات في قواعد وأطر عمل مختلفة.

الخلاصة

قمنا في هذا الفصل بشرح وتحليل كلٍّ من استراتيجيات الأعمال، واستراتيجيات الوظائف، وتعني **استراتيجة الأعمال** تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وليس

الشركة الأم التي قد تتكون من عدة وحدات عمل. وعالجنا في موضوع استراتيجيات الأعمال خمسة قضايا أساسية، هي:

أما القضية الأولى فتناولنا فيها كيفية بلورة الاستراتيجية وتحليل الموقف، حيث تتضمن عملية بلورة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وتتمثل الخطوة الأولى في عملية بلورة الاستراتيجية إجراء تحليل للموقف، أي إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط القوة في البيئة الداخلية، مع مراعاة أثر التهديدات ونقاط الضعف، ويعرف تحليل الموقف بأنه هو عملية البحث عن المواءمة الاستراتيجية (Strategic Fit) بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية من جهة أخرى.

وتمثلت القضية الثانية في توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية واستراتيجية الأعمال، حيث بينّا أن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدات الأعمال التي تتكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي القضية الثالثة تناولنا أنموذج العوامل التنافسية الخمسة التي بينها مايكل بورتر وأطلق عليها اسم (نموذج العوامل التنافسية الخمسة لبورتر)، وهي: (المنافسون المحتملون، والمنافسة بين الشركات القائمة، وقوة المساومة والتفاوض عند المشترين، وقوة المساومة عند المورّدين، والتهديد من قبل المنتجات البديلة) وخلصنا إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية.

وتناولت القضية الرابعة الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، والمتمثلة في نوعين أساسيين من الاستراتيجيات، هما: الاستراتيجيات التنافسية، وهي استراتيجية قيادة السعر،

واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز التي تقسم إلى: استراتيجية تركيز على التكاليف، واستراتيجية تركيز على التمايز. والاستراتيجيات التعاونية، التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين، هما: استراتيجيات التواطؤ أو التآمر، والتحالفات الاستراتيجية.

وناقشنا في القضية الخامسة استراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدات الأعمال، والتي ترتبط بشكل كبير بنوع الاستراتيجية التي ستتبعها وحدة العمل التي سيتم الاستثمار فيها، من حيث كونها استراتيجية قيادة التكلفة، أم استراتيجية التمايز، أم استراتيجية التركيز.

أما **استراتيجيات الوظائف** فتعني ذلك المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية؛ أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها. وعالجنا في موضوع استراتيجيات الوظائف أربعة قضايا أساسية، هي:

أما القضية الأولى فهي الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، حيث تزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعًا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تمارس الاستراتيجيات الوظيفية التالية؛ وقد تمارسها كلها أو بعضها، وتشمل: الاستراتيجية التسويقية، والاستراتيجية المالية، واستراتيجية البحث والتطوير، واستراتيجية الإنتاج والعمليات، واستراتيجية الشراء، واستراتيجية النقل والتموين، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية نظم المعلومات.

وناقشنا في القضية الثانية موضوع قرار شراء الفعاليات من الخارج، والذي يقصد به عملية شراء فعالية معينة كانت المنظمة تنفذها داخليًا من الخارج، ومن الأنشطة الأكثر شيوعًا في الشراء الفعاليات الإدارية؛ ثم الموارد البشرية؛ ثم النقل والتوزيع؛ ثم نظم المعلومات؛ ثم التصنيع؛ ثم التسويق؛ ثم الحسابات، ولعملية الشراء من الخارج العديد من المزايا؛ منها: تقليص التكاليف، وزيادة الطاقة الإنتاجية للمنظمة، وتحسين جودة المنتج، كما يعطي الشراء من الخارج المنظمة مرونة أكبر ويمكنها من التفرغ للفعاليات الرئيسة.

وتناولنا في القضية الثالثة موضوع اختيار الاستراتيجية الأفضل، فلكل بديل مزايا ومشاكل، ومن المفروض أن يتم الاختيار من بين تلك البدائل وفقًا لما يحققه للمنظمة من مزايا مختلفة، والمعيار في اختيار الاستراتيجية الوظيفية الأفضل هو: تلاؤم الاستراتيجية مع نتائج تحليل الموقف، وتحقيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها للأهداف المحددة.

أما القضية الرابعة في موضوع بناء الاستراتيجيات الوظيفية فكان حول كيفية تطوير السياسات المختلفة التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها المختلفة.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. عرف، بلغتك الخاصة، التحليل الاستراتيجي، مبينًا أهميته في تحديد استراتيجية العمل.
2. وضح المقصود بالكوة المواتية Propitious Niche، وما أهمية تلك الكوة لمنظمة تقوم ببناء استراتيجية جديدة لها؟

3. ماذا يعني لك مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage؟
4. حدد مايكل بورتر عددًا من استراتيجيات الأعمال الرئيسية، ما تلك الاستراتيجيات، وما خصائصها؟
5. هل يمكن للمنظمة أن تعتمد أكثر من استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التي يقترحها مايكل بورتر؟ اشرح ذلك؟
6. لماذا تحتاج الشركات إقامة تحالفات اسراتيجية، مبينا أنواع التحالفات الاستراتيجية، مع بيان مزاياها ومخاطرها؟
7. ما الاستراتيجيات التعاونية الرئيسية المتاحة أمام المنظمات؟
8. إن استراتيجيات الاستثمار هي واحدة من الخيارات الاستراتيجية الرئيسية التي تتبعها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، ما أهم تلك الاستراتيجيات.
9. ما المقصود بالاستراتيجية الوظيفية؟
10. هل يمكن أن تحدد الدوائر والوحدات الوظيفية استراتيجياتها بشكل مستقل عن بعضها بعضًا كما تشاء؟ اشرح ذلك مع إبداء الأسباب؟
11. حدد البدائل الاستراتيجية لكل من وحدات التسويق، والمالية، وشؤون الأفراد، وقدم تقييمك الخاص لها، مستعينًا بأمثلة من منظمة تعمل بها أو تعرفها.
12. ما المقصود بشراء الفعالية Outsourcing؟ وما أهمية هذه الاستراتيجية؟ اشرح ذلك، مبينًا المواقف التي يمكن فيها للمنظمة تحقيق ذلك.
13. ما المقصود بالسياسة Policy؟ وما العلاقة بين الاستراتيجية والسياسة؟ اشرح ذلك.

الفصل السابع

تنفيذ الاستراتيجيات

Implementation of Strategies

أقوال في الموضوع

- ✓ "إن الأفكار الجيدة ليست أفضل من الأحلام الجيدة، ما لم تنفذ وتخرج إلى حيز الوجود"

رالف والدو إمرسون (Ralph Waldo Emerson) . شاعر وكاتب أمريكي

- " يمكن التقليل من المشاكل إذا سمحنا للعاملين أن يخططوا للتغيير بدل أن نوجههم لتنفيذ خطة وضعها الآخرون"

يوجين رواسب (Eugene Rausepp) . رئيس .Creative Research, Inc

- "إن عليك أن تمكّن العاملين معك من أن يقوموا بأعمالهم كما لو كانوا يملكونها"

وليم فولمر (Willim Fulmer)

- "إنني أتعاطف مع إيك (وهو الجنرال الأمريكي آيزنهاور في الحرب العالمية الثانية والرئيس الأمريكي فيما بعد)، فهو عندما كان جنرالاً فإنه كان يصدر الأوامر فتنفذ تلك الأوامر، أما الآن فإنه عندما يستلم منصبه كرئيس للجمهورية فإنه سيصدر أوامره، ولكن شيئًا ما في الواقع لن يتحقق" **هاري ترومان (Harry Truman)** . الرئيس الأمريكي الأسبق
- "يمكن تشبيه الأهداف بسطح ارتكاز البوصلة التي تبحر السفينة بتوجيهها، ويكون سطح البوصلة مثبتًا في السفينة، وعندما تبحر السفينة عمليًا فإنها قد تنحرف عن مسارها لأميال، وفي الحقيقة أنه بدون البوصلة المثبتة على سطحها لا تستطيع السفينة أن تهتدي إلى مرفأها ولا أن تقدِّر الوقت الذي تحتاجه للوصول إلى هناك"

بيتر دركر (Peter Drucker)

- "تخيل أن كل إنسان تلقاه في المنظمة يحمل على صدره بطاقة مكتوب عليها:أرجوك أشعرني أنني إنسان ذو قيمة" **ماري كي اش (Mary Kay Ash)**

الفصل السابع

تنفيذ الاستراتيجيات

Implementation of Strategies

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات.
2. أن يبين الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية.
3. أن يعدد **<u>خمسًا</u>** من التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة التي يتطلبها التنفيذ الناجح للخطط والسياسات.
4. ن يوضح العناصر **<u>السبعة</u>** التي حددتها شركة ماكينزي في أنموذجها عن نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
5. أن يبين كيفية حدوث التكامل بين التخطيط والتنفيذ.
6. أن يوضح أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات.
7. أن يبين دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات.
8. أن يحدد المكونات **<u>الستة</u>** للمنظمة والطرق **<u>الست</u>** التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات مع بعضها بعضًا.
9. أن يحدد دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات.
10. أن يوضح دور القيادة في تنفيذ الاستراتيجيات.
11. أن يبين الأساليب الإدارية الحديثة التي يلجأ إليها المسؤولون في المنظمات من أجل حث العاملين لتنفيذ البدائل الاستراتيجية المختلفة.

12. أن يشرح المداخل المختلفة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

عبد الناصر علي حمد هو المدير العام لشركة فارمكسير (Pharmaixir) وهي فرع من شركة الحكمة في الأردن.

<u>من فلسفة عبد الناصر علي حمد في الإدارة:</u>

- *إن اجمل ما في عملي أن أمامي فرصاً، وأني أحفز العاملين ليروا ما أرى وإتاحة الفرصة للعاملين ليتعلموا من أخطائهم.*
- *إن أسوأ ما في عملي أنني أجد نفسي غارقاً في التفاصيل.*
- *إن أكثر النصائح التي تلقيتها قيمة في الإدارة هي أن تحقيق الأهداف وإيمانك كفيلان أن يحولا العقبات إلى فرص.*
- *إننا نواجه حالة عدم التأكد (Uncertainty) في العمل بما يلي:*

1. التأكد من أي قرار

2. دراسة المخاطر المالية التي ينطوي عليها أي قرار بعناية

3. مراجعة أية بيانات تاريخية أو متوقعة

4. الاعتماد على الحدس والمشاعر أحياناً

- *إن العوامل التنظيمية التي تساعد على التخطيط في الشركة هي:*

1. *وجود الهيكل التنظيمي المرن*
2. *توفر البيئة المواتية التي لا تفصل بين الإدارة العليا والعاملين*
3. *الاهتمام بالأفكار المبتكرة والجيدة*
4. *شيوع روح الفريق وتوفر التواصل من أعلى إلى أسفل وبالعكس*

- *النصيحة التي أقدمها لمديري المستقبل:*

الإيمان بالله والثقة فيما نقوم به كفيل بتحقيق النجاح لنا ولشركتنا

المصدر: Robbins، et al. (2011)، pp151-163

المقدمة Introduction

تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجيات عملية أساسية من عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تأتي هذه العملية بعد أن تكون المنظمة قد قامت بعملية المسح البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم عملت

على وضع خطط استراتيجية، تضمنت صياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وقيمها الجوهرية، وصاغت استراتيجياتها المختلفة، سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوظائف، وبالتالي تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجيات كعملية مكملة للعمليات السابقة، إذ يتم وضع الاستراتيجية التي عمدت المنظمة على تطبيقها موضع التنفيذ.

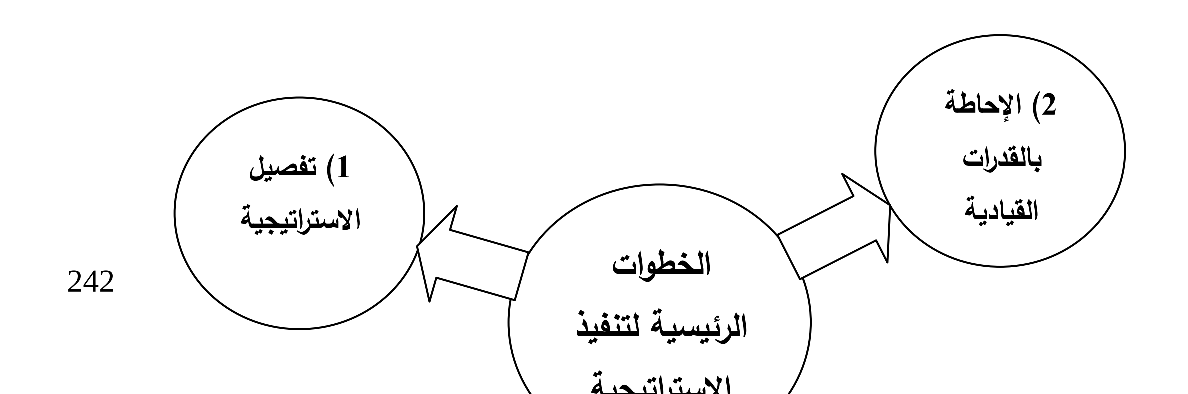
وتحتاج عملية تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة ثلاثة أنشطة أساسية كي يتم التنفيذ بطريقة كفوءة وفعالة، ويتمثل النشاط **الأول** في وضع برامج تنفيذية، بمواعيد محددة، أما النشاط **الثاني** فيتمثل في تحديد الموازنات المالية المطلوبة للقيام بعملية التنفيذ على الوجه الأكمل، ويتعلق النشاط **الثالث** بوضع خطوات متسلسلة لعملية التنفيذ تضمن الانتقال من خطوة لأخرى بشكل سلس وميسر، وبحيث تقود تلك الخطوات والإجراءات للوصول إلى الأهداف المتوخاة من وراء عملية التنفيذ تلك.

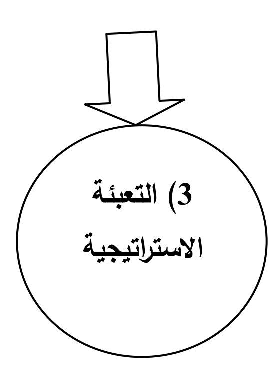
يتم تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ترجمة الاستراتيجية التي تمت صياغتها إلى إجراءات عمل، من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة، وتوفير نظم للحوافز، وتنظيم الهيكل التنظيمي المناسب، ورسم السياسات التنظيمية، وتوفير نظم المعلومات المساندة، وتوفير نظم مناسبة للاتصالات، وإيجاد نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي، وبالتالي فإن تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديًا كبيرًا لإدارة المنظمة، لأنه يتطلب توفيقًا مدروسًا بين هذه المتطلبات المختلفة.

أولاً . مفهوم تنفيذ الاستراتيجيات The Concept of Strategic Implementation

تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجيات، باعتبارها واحدة من عمليات الإدارة الاستراتيجية الأساسية، لتضع الاستراتيجية التي تم اعتمادها موضع التنفيذ، بمعنى أنه يتم في هذه المرحلة القيام بعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، وتكتسب هذه العملية أهمية كبيرة لأن النجاح الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها يرتبط بمدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، فلو كان هناك خطأ ما في أيٍ من العمليات السابقة، في التحليل مثلاً أو في التخطيط أو الصياغة، فإنه يمكن تلافي ذلك الخطأ وإصلاحه، بينما لا يمكن إصلاح الخطأ الناتج عن التنفيذ غير الجيد للاستراتيجية، فبعد أن يتم تصنيع منتج معين مثلاً، وثبت أن هناك خطأ في تصنيعه، فمن الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، إصلاح الخطأ، ومن هنا تأتي أهمية هذه العملية.

يقصد بتنفيذ الاستراتيجيات Strategic Implementation مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، والسياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ من خلال إقرار البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، وبشكلٍ عام، هناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية (الدوري، 2005، ص293)، وهي كما يبينها الشكل رقم (36):





الشكل رقم (36): الخطوات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية

1. **تفصيل الاستراتيجية**، أي تحويل الاستراتيجية إلى خطة تفصيلية، بحيث يتم تحويل الطموحات طويلة الأمد، والتي تأمل المنظمة تحقيقها، إلى أهداف تشغيلية سنوية من أجل سهولة تحقيقها، وهنا ينبغي أن ترتبط هذه الأهداف التشغيلية السنوية مع الأهداف الاستراتيجية بشكل منطقي.
2. **الإحاطة بالقدرات القيادية**، أي تحديد مدى مقدرة المدير على اتخاذ قرار البدء بتنفيذ الاستراتيجية، حيث ترتبط هذه المقدرة بمدى القدرة على تعبئة الموارد المختلفة باتجاه تحقيق الأهداف.
3. **التعبئة الاستراتيجية**، أي مقدرة الإدارة العليا على استقطاب وإيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية، وكذلك حشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة، لغرض تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها.

إن عملية وضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أي ممارسة وظائف العملية الإدارية المختلفة، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن عملية تنفيذ الاستراتيجيات تضطلع بمسؤولية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى

النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، إذ يتم في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وضع إجابات محددة للأسئلة الثلاثة التالية:

1. من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟
2. ما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟
3. كيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟

يعتمد نجاح عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسياسات الموضوعة بشكلٍ كبير على مدى نجاح المنظمة في تحديد وتقديم إجابات دقيقة لتلك التساؤلات، حيث أن مرحلة التنفيذ هي المرحلة الأكثر أهمية في تحديد النجاح أو الفشل، ويتطلب التنفيذ الناجح لتلك الخطط والسياسات القيام ببعض التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل فيما يأتي:

1. ضرورة وضع وبناء هيكل تنظيمي مناسب قادر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسياسات المختلفة.
2. تخصيص الموارد الملائمة للقيام بعملية التنفيذ، ووضع وتخصيص الموازنات والبرامج الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية.
3. خلق التزام قوي على مستوى المنظمة ككل تجاه أهداف المنظمة واستراتيجيتها المختارة.
4. توفير نظم للمكافآت والحوافز وربطها بشكل مباشر بتحقيق أو إنجاز النتائج المستهدفة.
5. تطبيق إجراءات وسياسات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فاعل.
6. توفير أنظمة فعالة للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ومن أجل متابعة ومراقبة مدى تقدم عملية تنفيذ الخطط.
7. خلق وتشجيع القيادة الداخلية التي تحتاجها عملية دفع التنفيذ إلى الأمام.

8. ضرورة وجود وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على العمل والإنجاز، أو مناخ تنظيمي داخلي يتناغم أو ينسجم مع الاستراتيجية بشكل يساعد على نجاحها.

وفيما يتعلق بالمستلزمات والمتطلبات الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، يرى أغلب المهتمين بالفكر الاستراتيجي أنها تتمثل في وجود الهيكل التنظيمي المناسب، وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة، وتوفير الموارد؛ سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة، وقد قدمت شركة ماكينزي الاستشارية أنموذجًا يتضمن سبعة عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وأطلقت عليها الشركة اسم أنموذج العناصر السبعة (The Seven S Framework (7S، حيث يبدأ كل عنصر من تلك العناصر بحرف (S) باللغة الانجليزية، وتلك العناصر هي (بني حمدان وإدريس، 2007، ص300):

1. القيم والغايات المشتركة Shared Values & Goals، والتي تمثل التطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المنظمة تحقيقه والوصول إليه، وهذه يصعب التعبير عنها بشكل صريح في الأهداف.
2. الاستراتيجية Strategy، مجموعة من الممارسات التي تمارسها المنظمة بهدف تحقيق السبق على المنافسين، حيث تحدد من خلال تلك الممارسات رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الأطراف، أي أنها تعني رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد.
3. المهارات Skills، تمثل ما يمتلكه العاملون في المنظمة من إمكانات وقدرات وكفاءات، ما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي، وبالتالي فالمهارات هي التي تميز منظمة عن أخرى، وتجعلها قادرة على المنافسة بشكل أفضل.

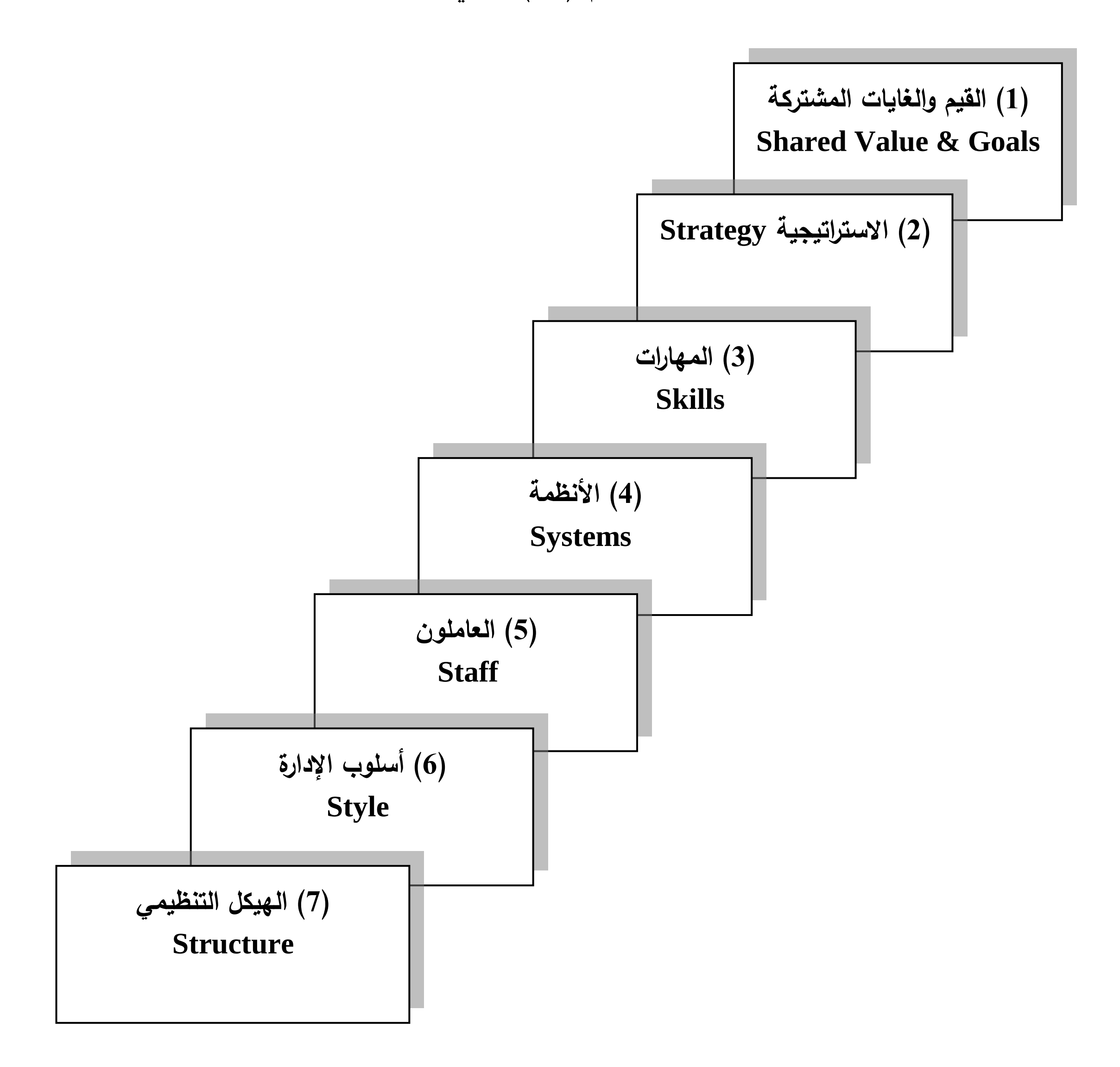
4. الأنظمة Systems، مجموعة من التعليمات التي تعمل المنظمة بموجبها، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بإنجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة.

5. العاملون Staff، ويعتبرون عنصرًا مهمًا من عناصر تنفيذ الاستراتيجية، بما يملكونه من مهارات وقدرات، وينبغي على المنظمة أن تهتم بخصائص أولئك العاملين بشكل كبير، خاصة ما يتعلق بالخصائص التي تفيد في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بشكل فاعل.

6. أسلوب الإدارة Style، أي الطريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك الأسلوب القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المنظمة.

7. الهيكل التنظيمي Structure، يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحددها الخريطة التنظيمية، وبالتالي تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة.

ويمكن تصوير هذه العناصر بالشكل رقم (37) التالي:



الشكل رقم (37): أنموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجيات (7S)

ثانيًا . التكامل بين التخطيط والتنفيذ

The Integration Between Planning & Implementation

تعتبر عملية التنفيذ عملية لاحقة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها تترجم الخطط التي تم اعتمادها إلى أفعال، وبالتالي فإن مدى وحجم النجاح في تنفيذ الخطة غالبًا ما يرتبط بمجموعة عوامل أو عناصر، من أهمها:

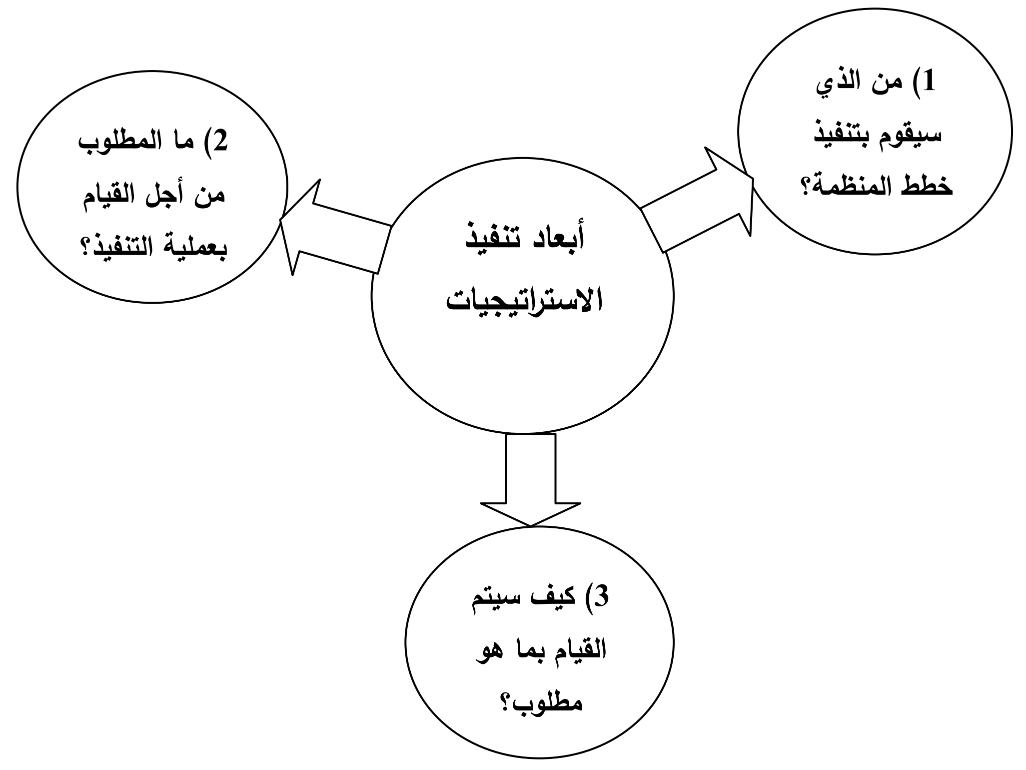
1. كفاءة وفعالية من يقومون بالتخطيط.
2. كفاءة وفعالية من يقومون بالتنفيذ.
3. دقة التخطيط ووضوح الخطط الموضوعة.
4. توفر الإمكانات المادية، من موازنات وأجهزة.
5. وضوح الإجراءات التنفيذية.

وهناك وجهتا نظر حول طبيعة العلاقة بين التنفيذ والتخطيط، فبينما ترى المدرسة الإدارية اليابانية أن التخطيط السليم والمتقن يقود حتمًا إلى تنفيذ فعال، فإن المدرسة الغربية، وخصوصًا الأمريكية، ترى أن التخطيط الفعال، وبرغم أهميته في نجاح التنفيذ، إلا أنه لا يقود دومًا إلى تنفيذ فعال، لأن هناك متطلبات أخرى لفعالية التنفيذ غير التخطيط المتقن، فالتنفيذ الفعال يحتاج لأنشطة مختلفة ومتعددة، كما يحتاج إلى منفذين يملكون القدرة على التنفيذ بفعالية، بمعنى أن التخطيط المتقن هو أحد الشروط لنجاح التنفيذ وليس هو الشرط الوحيد.

ثالثًا . أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات

The Dimensions of Strategic Implementation

هناك أبعاد مختلفة لعملية تنفيذ الاستراتيجيات، والمقصود بهذه الأبعاد هو كيفية تحديد الإجابات المختلفة لعدد من الأسئلة المحددة، حيث تمثل هذه الأسئلة، وبالتالي الإجابات المتوقعة لها أبعاد عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وبشكل أكثر تحديدًا تتمحور عملية تنفيذ الاستراتيجيات حول ثلاثة أبعاد، يصورها الشكل رقم (38)، وهي:



الشكل رقم (38): أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات

1) من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟

من المعروف أن المديرين في الإدارة العليا لأية منظمة هم الذين يقومون بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي وضع الخطط والسياسات المختلفة للمنظمة، أما ما يتعلق بتنفيذ تلك الخطط والسياسات، فيقوم كل فرد في المنظمة، وحسب موقعه بعملية التنفيذ من خلال وضع البرامج التنفيذية التي يمكن من خلالها القيام بعملية التنفيذ على أكمل وجه، وربما يكون المنفذون للخطط والسياسات المختلفة من أي مستوى إداري، وكل حسب موقعه واختصاصه.

2) ما المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟

تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة أساسية من شأنها وضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملي، وهذه الأنشطة هي:

أ. وضع البرامج التنفيذية، التي يتم من خلالها تحديد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط المختلفة، والهدف من وضع هذه البرامج التنفيذية هو نقل الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها إلى موضع التنفيذ الفعلي.

ب. وضع الموازنات المالية، وفي هذه الحالة يتم تحديد الكلفة المرافقة لكل برنامج تنفيذي، وذلك بهدف تخصيص الموازنات المالية التي تكفي للقيام بعملية التنفيذ بشكل فاعل ودون إبطاء.

ت. تطوير الإجراءات المختلفة، حيث تعرف الإجراءات Procedures بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة والمتتابعة التي توضع بشكل مفصل لبيان كيف يمكن إنجاز المهام المختلفة، وتهدف الإجراءات لتوجيه الأنشطة المختلفة الوجهة السليمة.

3) كيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟

بمعنى كيف سينفذ البديل الاستراتيجي الذي تم اختياره؟، وهنا يأتي دور عملية التحليل الاستراتيجيي التي تم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية، حيث تقود الإجابة عن هذا التساؤل إلى دراسة واقع المنظمة من حيث الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة، وكذلك تهيئة الوضع الداخلي للمنظمة والعاملين فيها، من خلال تنظيم وإعادة تنظيم المنظمة وتدريب العاملين وتوجيههم، أي أن عملية تنفيذ البديل الاستراتيجي تتطلب أولاً إجراء تغييرات مهمة في البناء التنظيمي، وثانيًا تأهيل العاملين بشكلٍ أساس ليكونوا قادرين على القيام بعملية التنفيذ بشكل ممتاز، وسيتم في الفقرات القادمة من هذا الفصل بيان كيف يتم ذلك.

رابعًا . دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات

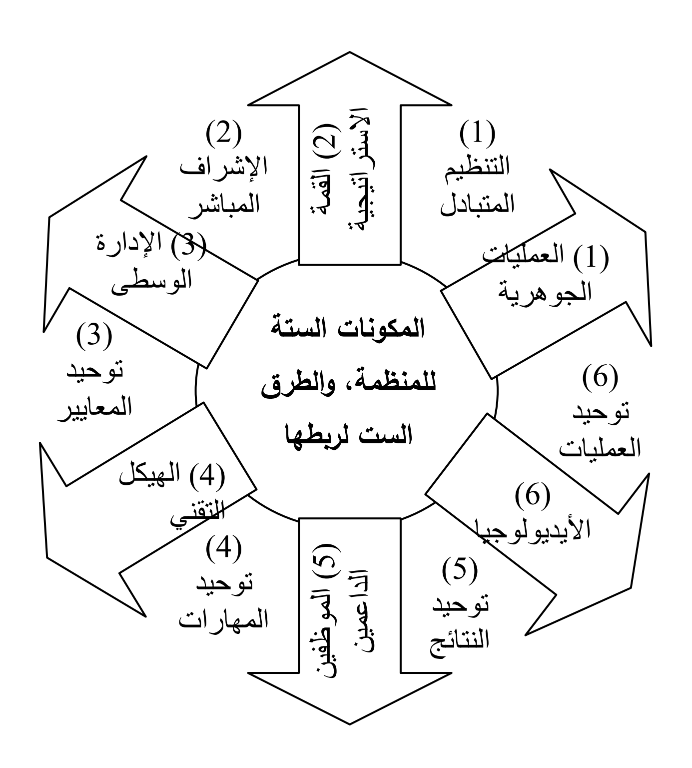
The Organizational Role in the Strategic Implementation Process

يعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود جماعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، وبالتالي فهو يشمل عملية وضع هيكل للعلاقات المختلفة بين الوظائف التي يمارسها الأفراد لغرض تسهيل عمليات التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، أي أن التنظيم هو الذي يعمل على تقسيم العمل بين الأفراد حسب اختصاصاتهم، كما يحدد الأسلوب الذي ينبغي إتباعه من الجميع للقيام بعملية تنفيذ الأعمال المختلفة، وبذات الوقت يحدد كيفية الاتصال بين الوحدات والدوائر المختلفة في المنظمة، والتي ينبغي أن تتكامل مع بعضها بعضًا من أجل تنفيذ الأعمال بطريقة كفوءة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتضمن وظيفة التنظيم أيضًا وضع الهيكل التنظيمي المناسب، حيث يتضمن هذا البعد وضع بناء تنظيمي يكون قادرًا على التوافق مع البدائل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، إذ ينبغي على المنظمة أن تعمل على تغيير بنائها التنظيمي بما يتوافق والخطط الاستراتيجية المراد تنفيذها، فغالبًا ما يكون هناك تعارضٌ بين الخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها وتبنيها من قبل المنظمة؛ وما بين البناء التنظيمي الذي تعتمده المنظمة، ومن أجل النجاح في تنفيذ تلك الخطط يتطلب الأمر إيجاد حالة من التوافق بين تلك الخطط والهيكل التنظيمي، ما يدعو إلى ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة، لأن أي تغيير في الخطط الاستراتيجية للمنظمة ينبغي أن يتبعه تغيير في الهيكل التنظيمي، وهذه ضرورة لا بد من توافرها إذا أرادت المنظمة النجاح في تنفيذ خططها الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012, P.321).

لقد أظهر بعض الباحثين، وتحديدًا الباحث منتزبيرج Mintzberg، أن هناك ستة مكونات لكل منظمة، أيًا كانت طبيعة عملها، وأن هذه المكونات الستة تحتاج لست طرق أساسية من أجل التنسيق

فيما بينها، وهنا يأتي دور الاستراتيجية في تحديد كيفية توحيد تلك المكونات مع طرق التنسيق، لأن الاستراتيجية المعتمدة في المنظمة هي التي تحدد نوع البناء الذي سيستخدم، ويلخص الشكل رقم (39) المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات مع بعضها بعضًا (Wheelen & Hunger, 2012, P.326):



الشكل رقم (39) المكونات الستة للمنظمة والطرق الست التي يمكن استخدامها لربط تلك المكونات

يتبين من الشكل رقم (39) السابق أن المكونات الستة لأية منظمة تتكون مما يأتي:

1. **العمليات الجوهرية Operating Core**، تظهر نوع وطبيعة العمليات الأساسية التي تقوم بها المنظمة، وفيما إذا كانت خدمية أم إنتاجية.
2. **القمة الاستراتيجية Strategic Apex**، ويقصد بها الإدارة العليا للمنظمة.
3. **الإدارة الوسطى Middle Line**، تشير إلى مديري الوحدات والدوائر الرئيسية في المنظمة، والذين تكون مهمتهم التنسيق بين القمة الاستراتيجية والعاملين.

4. **الهيكل التقني Technostructure**، يشير هذا الهيكل إلى العاملين الذين يقومون بتصميم العمليات المختلفة للمنظمة، مثل المهندسين، والمحاسبين، وغيرهم.

5. **الموظفين الداعمين Support Staff**، وهم الذين يقومون بتنفيذ الأعمال الداخلية من عمليات صيانة وغيرها.

6. الأيديولوجيا Ideology، تمثل ثقافة المنظمة والاعتقادات التي تتبناها المنظمة.

أما **الطرق الست** الأساسية التي يمكن استخدامها لربط المكونات الستة للمنظمة مع بعضها البعض، فتتمثل في:

1. **التنظيم المتبادل**، الذي تستخدم فيه الاتصالات الرسمية بين المكونات السابقة.
2. **الإشراف المباشر**، الذي يتم من القمة الاستراتيجية إلى بقية المكونات.
3. **توحيد المعايير**، لمساعدة العاملين الاشتراك في نفس الاعتقادات.
4. **توحيد المهارات**، أي مقايسة المهارات المطلوب توافرها في العاملين.
5. **توحيد النتائج**، تستخدم هذه الطريقة للتعرف على المخرجات النهائية للمنظمة.
6. **توحيد العمليات**، لتحديد طرق موحدة في انجاز العمل في المنظمة.

إذًا، فإن البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة، خاصة تلك التي تعمل على تغيير استراتيجياتها المختلفة، يتبع بالضرورة للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، فالاستراتيجية متغير مستقل لا تتأثر بنوع الهيكل التنظيمي، بينما الهيكل التنظيمي متغير تابع يتأثر بنوع الاستراتيجية التي تم تبنيها، ونشير في هذا الصدد إلى أن هناك نوعين أساسيين من الهيكل التنظيمي يمكن للمنظمة إتباع أحدهما حسب طبيعة البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة، هما:

1. الهيكل التنظيمي المركزي Central Structure، ويركز هذا النوع من البناء التنظيمي على اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة، ويناسب المنظمات البيروقراطية التي تعمل في بيئة مستقرة.

2. الهيكل التنظيمي اللامركزي Decentralized Structure، يعتمد هذا الهيكل اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويستخدم الإجراءات المرنة، ويناسب هذا التنظيم المنظمات التي تعمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة، وتشهد تغيرات مستمرة.

وعلى الرغم من أن النوعين السابقين من التنظيم يمكن الاعتماد على أحدهما في ترتيب عمل المنظمة، واتخاذ القرارات وفقًا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إلا أن هناك طريقة أكثر حداثة وملائمة في وظيفة التنظيم، وهي الطريقة التي ابتكرتها شركة جنرال إليكتريك الأمريكية عام 1971، والتي تقوم على أساس أن الهيكل التنظيمي يعتمد على وحدات العمل الاستراتيجية Strategic Business Units (SBU)، حيث تعرف وحدة العمل الاستراتيجية بأنها مجموعة تنظيمية منفصلة ومستقلة، وتعمل على أساس التخصص في الإنتاج والتسويق، وتتمتع بصلاحيات ومسؤوليات لإدارة شؤونها الخاصة ووضع الاستراتيجيات التنافسية وفقًا لما تراه مناسبًا لها.

خامسًا ـ دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات

The Role of Human Resource in the Strategic Implementation Process

تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ أن مدى النجاح في عملية التنفيذ تعتمد بشكلٍ أساس على مدى فاعلية وكفاءة الموارد البشرية، وقدرتها على القيام بعمليات التنفيذ بشكل ناجح، وتكمن هنا أهمية وجود إدارة سليمة للموارد البشرية، لأن وظيفة هذه الإدارة تركز أساسًا على كيفية إيجاد وتطوير الإمكانات البشرية المطلوبة لتنفيذ البدائل الاستراتيجية التي تم اعتمادها،

وبالتالي يكون دور إدارة الموارد البشرية هو كيفية استقطاب واختيار وتعيين عاملين يتمتعون بمهارات وخبرات عالية تمكنهم من تنفيذ أعمالهم بطريقة فاعلة وكفوءة.

تتطلب مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات قيام المنظمة بإجراء بعض التغييرات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة ما يرتبط بحجم تلك الموارد ونوعيتها والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها فيها، وذلك بهدف إنجاز الخطط والسياسات التي تم إقرارها، لأنه غالبًا ما تتضمن الخطط الاستراتيجية الجديدة توجهات إنتاجية أو تسويقية جديدة، وتتطلب هذه بالضرورة مهارات جديدة ينبغي على المنظمة أن تبحث عنها، سواء من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجودة في المنظمة أصلاً؛ أو من خلال استقطاب واختيار وتعيين موظفين جدد يحملون مثل تلك المؤهلات المطلوبة، لأن عملية تنفيذ الاستراتيجيات تتطلب اهتمامًا واسعًا ليس فقط بنوعية المديرين الاستراتيجيين؛ بل أيضًا بنوعية المديرين المتخصصين، وكذلك بالعمال والفنيين، لأن عملية تنفيذ الاستراتيجيات عملية يشارك بها مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (جرادات، 2013، ص304).

يتمثل الدور المهم الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في كيفية تدريب وتنمية العاملين، فبعدما تتم عملية تحديد البدائل الاستراتيجية، تكون الخطوة التالية هي تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي ستقوم بعملية تنفيذ تلك البدائل، وفي أغلب الأحيان تكون البدائل الاستراتيجية التي تم إقرارها واعتمادها ذات صبغة خاصة وجديدة، وتتطلب عملية تنفيذها مهارات ربما لم يعتد العاملون في المنظمة على القيام بها، الأمر الذي يجعل عملية تدريب العاملين وتنميتهم أمرًا حتميًا لنجاح عملية التنفيذ، وهنا تكمن قدرة إدارة الموارد البشرية على صياغة وتحديد برامج تدريبية ذات صبغة عملية تسهم في تطوير قدرات وإمكانات العاملين، وتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم، وتنفيذ ما هو مطلوب منهم بشكل فاعل.

كذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم، وبشكل كبير، بقدرات وإمكانات المديرين، سواء في المستويات العليا، أو على مستوى الوحدات والدوائر المختلفة، لأن النجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية يعتمد، وبشكل كبير، على قدرة المديرين لترجمة الخطط الاستراتيجية وتحويلها إلى إجراءات وخطوات يسهل تنفيذها، وقبل هذه الخطوة ينبغي عمل مواءمة بين نوعية المدير العام والاستراتيجية المراد إتباعها في المنظمة، فمثلاً ينبغي أن يتمتع المدير التنفيذي في منظمة تتبع استراتيجية التركيز في الإنتاج بمهارات وخبرات كبيرة في مجال الصناعة التي تقوم بها المنظمة، أي أن هناك ضرورة، ومن أجل النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية على أكمل وجه، لأن يكون مديرو المنظمة ممن يمتلكون المهارات الضرورية والكافية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل سليم.

سادسًا . دور وظيفة القيادة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات

The Role of Leadership in the Strategic Implementation Process

تعرف القيادة Leadership بأنها القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف بحماس واندفاع، من خلال توجيههم وإرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية.

واستنادًا لهذا التعريف للقيادة يتبين مدى أهمية هذه الوظيفة في نجاح عملية التنفيذ، لأنه بدون كسب ولاء العاملين، ومن مختلف المستويات الإدارية، وكذلك رغبتهم واقتناعهم بالعمل الذي يقومون به، فإنه يكون من الصعب تنفيذ ما يوكلون به من أعمال بشكل سليم، إذًا ينبغي أن يمتلك القادة في المنظمات القدرة على التأثير على الآخرين، وبذات الوقت القدرة على إقناعهم بضرورة تحقيق الأهداف الموضوعة بدافعية وحماس، وكلما كان هذا التأثير، وهذه القدرة أعلى؛ كان هناك نجاح أعلى في تحقيق الأهداف الموضوعة، لأن العنصر الرئيس في نجاح عملية تنفيذ البدائل الاستراتيجية هو قدرة ورغبة واندفاع العاملين واقتناعهم بتنفيذ تلك البدائل، وعادةً يلجأ المسؤولون في المنظمات لإتباع عددٍ

من الأساليب الإدارية الحديثة من أجل حث العاملين لتنفيذ البدائل الاستراتيجية المختلفة، وإنجاز البرامج التنفيذية المحددة، ومن تلك الأساليب (رشيد وجلاب، 2008، ص371):

1. تفويض بعض السلطات للمديرين التنفيذيين ليتمكنوا من تنفيذ الأعمال الموكولة لهم بكفاءة.
2. استخدام وتوظيف بعض أساليب التحفيز للعاملين، كي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه.
3. تنسيق النشاطات المختلفة لضمان التسلسل المنطقي في تنفيذ تلك النشاطات.
4. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
5. تطوير أنظمة خاصة لتوجيه الجهود الجماعية من إنجاز الأهداف المختلفة.

ومن أجل النجاح في توفير كل أو بعض هذه الأساليب الإدارية الحديثة، ينبغي على المنظمات مراجعة **ثقافتها التنظيمية**، والعمل على تقويتها، والتأكد من مدى انسجامها وتوافقها مع الاستراتيجيات الجديدة التي تم تبنيها وإقرارها، لأنه، وفي الكثير من الأحيان يكون هناك عدم توافق أو انسجام ما بين الثقافة التنظيمية السائدة والاستراتيجيات التي تعمل في ضوئها المنظمة، مما يتطلب تحديد نقاط عدم التوافق أو التطابق والعمل على تغييرها لتصبح أكثر قبولاً وانسجامًا.

كذلك، فإن أحد الأساليب الإدارية المهمة، والتي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة هو **أسلوب الإدارة بالأهداف** Management by Objectives، حيث يستخدم هذا الأسلوب من أجل إنجاز وظيفة القيادة عن طريق ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال ربط عملية التخطيط بالأداء، وهذا ما جعل أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب المناسبة للتنفيذ الفعال، ويقوم هذا الأسلوب على أساس توفير أكبر مشاركة ممكنة من العاملين في وضع أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي العمل على تنفيذها، الأمر الذي يجعل العاملين يشعرون بأن هذه الأهداف هي أهدافهم الشخصية أيضًا، مما يحثهم ويحفزهم على الحرص لتنفيذ الخطط الموضوعة بعناية فائقة لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها.

سابعًا . مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

Approaches of Strategic Plan Implementation

تتضمن عملية تنفيذ الاستراتيجيات القيام بالإجراءات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف والاستراتيجيات والغايات المراد الوصول إليها، ويتطلب هذا الأمر وضع برامج تنفيذية، وتخصيص موازنات مالية، ووضع إجراءات محددة للقيام بعملية التنفيذ، كما يتطلب الأمر مساهمة المستويات الإدارية العليا في المنظمة بعملية التنفيذ، وكذلك حشد الموارد اللازمة لذلك، سواء أكانت موارد مادية ملموسة أم بشرية وغير ملموسة، أي أن تنفيذ الخطط أو البدائل الاستراتيجية يحتاج لتضافر الجهود والمساهمة من كل المنظمة بما فيها من موارد وإمكانات ومستويات إدارية.

وحتى تتم عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فاعل، فإن على المنظمة أن تحدد المدخل المناسب الذي يمكنها من تنفيذ الاستراتيجية، وغالبًا ما يعتمد اختيار هذا المدخل على طبيعة نشاط المنظمة، ونوع الهيكل أو البناء المعتمد، وطبيعة الثقافة السائدة، وقد أورد المهتمون عددًا من المداخل التي يمكن اعتماد أحدها لتنفيذ الاستراتيجية، ومن أهم تلك المداخل (الغالبي وإدريس، 2009، ص ص460-461):

1) **مدخل إصدار الأوامر The Commander Approach**، استنادًا لهذا المدخل يقوم المديرون في المستويات العليا بعمليات التحليل الاستراتيجي، وكذلك صياغة الاستراتيجيات المختلفة، ثم يطلبون من العاملين في المنظمة تنفيذ البدائل الاستراتيجية التي قاموا بتطويرها، أي أنهم يصدرون الأوامر للعاملين من أجل القيام بعملية التنفيذ، وما يؤخذ على هذا المدخل هو الفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ، الأمر الذي من شأنه أن يولد مشاكل أثناء عملية التنفيذ.

2) **مدخل التغيير التنظيمي The Organizational Change Approach**، يعرف التغيير التنظيمي بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة

لتستطيع أن تكّيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أن التغيير التنظيمي هو ذلك التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالبًا ما تكون خارجية، وبالتالي، فإن مدخل التغيير التنظيمي هو ذلك المدخل الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، أي أنه، ومن أجل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، ينبغي إجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية، وفي تحديد أولويات وأهداف المنظمة.

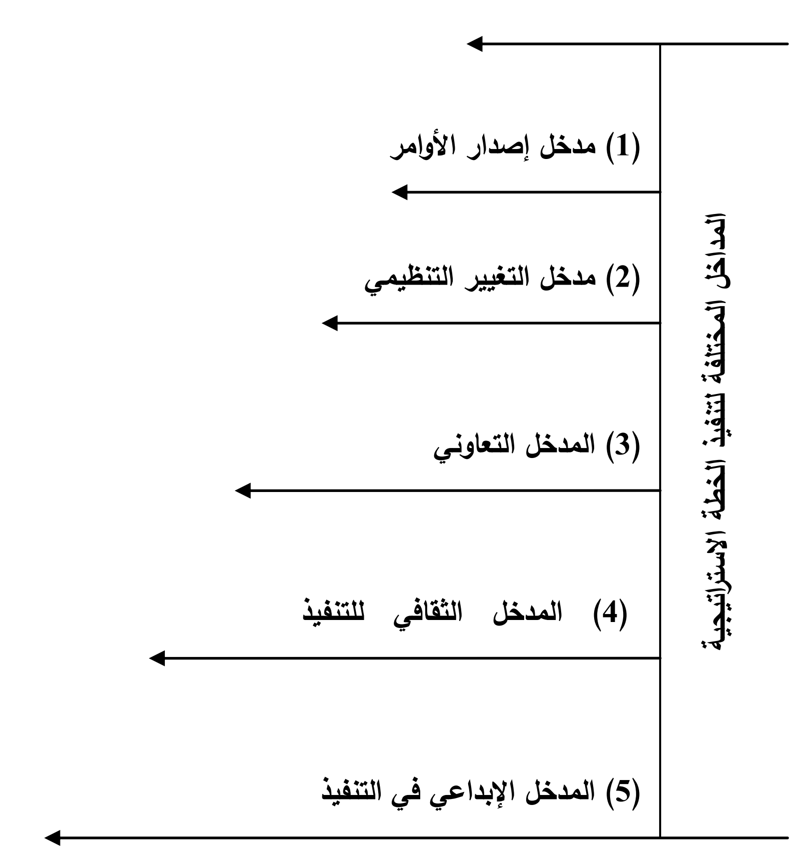
3) **<u>المدخل التعاوني The Collaborative Approach</u>**، استنادًا لهذا المدخل يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المنظمة، حيث يتولى فريق التخطيط صياغة الاستراتيجيات المختلفة، واقتراح الآليات المناسبة للتنفيذ، والذي يتم من خلال التنسيق بين مختلف المديرين العاملين في المنظمة، حيث تعمد المنظمات إلى تشكيل لجان دائمة مهمتها صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، وذلك بالتعاون بين جميع العاملين في المنظمة، كلٌ حسب موقعه، أي أن عملية التنفيذ لا تتم بمعزل عن عملية التخطيط والصياغة، بل يشارك في ذلك معظم المديرين، وما يؤخذ على هذا المدخل كثرة وجهات النظر بسبب كثرة المشاركين في عمليات التخطيط واقتراح آليات التنفيذ.

4) **<u>المدخل الثقافي للتنفيذ The Cultural Approach for Implementation</u>**، جاء هذا المدخل كمكمل للمدخل التعاوني السابق ذكره، فبينما يقوم المدخل التعاوني على فكرة إشراك المديرين في عمليات التخطيط واقتراح آليات التنفيذ التي تتم بالتعاون بين جميع العاملين في المنظمة، يأتي هذا المدخل ليدمج المستويات الإدارية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ، ويحتاج هذا الأمر إلى تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة لتقبل مشاركة الفئات الدنيا بعمليات الصياغة

والتنفيذ، أي وجود ثقافة تعمل على جسر الهوة القائمة بين عمليات التفكير والتنفيذ، وذلك من خلال إيجاد أو بناء نظام للقيم المشتركة في المنظمة، وبالرغم من أهمية هذا المدخل وجدواه الكبيرة في عملية التنفيذ الاستراتيجي؛ إلا أنه يؤخذ عليه افتراضه توفر الذكاء والمقدرة الذهنية لجميع العاملين، إضافة إلى أنه يحتاج لوقت طويل حتى يتم بناء القيم المشتركة.

5) **المدخل الإبداعي في التنفيذ The Creative Approach in Implementation**، يرى هذا المدخل أن عمليات صياغة وتنفيذ البدائل الاستراتيجية تتم مع بعضها بعضًا، دون أن يكون هناك فاصل بين العمليتين، وبالتالي فإن عمليتي التفكير والتنفيذ للاستراتيجية متلازمتان، لذا فإن تنفيذ الاستراتيجية ينبغي أن يتم بطرق إبداعية، مما يدفع الإدارة العليا لتشجيع العاملين على ابتكار أساليب إبداعية في التنفيذ دون أن تحدد لهم برامج تنفيذية محددة، بل يترك لهم اختيار ما يرونه مناسبًا من أساليب يكون فيها روح التحدي والإبداع، ويناسب هذا المدخل الشركات الكبيرة التي تتكون من عدد كبير من الدوائر والوحدات.

ويلخص الشكل رقم (40) المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:



الشكل رقم (40): المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

الخلاصة

بعد أن تتم صياغة استراتيجيات المنظمة تأتي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة أو عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لوضع الاستراتيجية التي تم اعتمادها موضع التنفيذ، حيث يتم في هذه المرحلة القيام بعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية، ويعتمد النجاح الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها على مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، ويقصد بتنفيذ الاستراتيجيات مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الاستراتيجيات التي تم بناؤها موضع التنفيذ. وتضطلع عملية التنفيذ الاستراتيجي بمسؤولية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، وهي: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، وكيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟. وقد بحثنا في هذا الفصل ست قضايا أساسية، هي:

أما القضية الأولى فتتمثل في التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وميزنا هنا بين مدرستين مختلفتين، ففي حين ترى المدرسة الإدارية اليابانية أن التخطيط السليم والمتقن يقود حتمًا إلى تنفيذ فعال، فإن المدرسة الأمريكية ترى أن التخطيط الفعال، وبرغم أهميته في نجاح التنفيذ، إلا أنه لا يقود دومًا إلى تنفيذ فعال، لأن هناك متطلبات أخرى لفعالية التنفيذ.

أما القضية الثانية فتناولنا فيها أبعاد عملية تنفيذ الاستراتيجيات، والتي بينّا أنها تتمحور حول ثلاثة أبعاد أساسية، هي: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، كيف سيتم القيام بما هو مطلوب.

وفي القضية الثالثة بحثنا دور التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، باعتبار أن التنظيم هو الذي يعمل على تقسيم العمل بين الأفراد حسب اختصاصاتهم، ويحدد الأسلوب الذي ينبغي إتباعه من

الجميع للقيام بعملية تنفيذ الأعمال المختلفة، كما يحدد أيضًا كيفية الاتصال بين الوحدات والدوائر المختلفة في المنظمة لتتكامل مع بعضها بعضًا من أجل تنفيذ الاستراتيجيات بطريقة كفوءة.

وناقشنا في القضية الرابعة دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ يعتمد النجاح في عملية التنفيذ بشكلٍ كبير على مدى فاعلية وكفاءة الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

أما القضية الخامسة فبحثت في دور وظيفة القيادة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، فبدون كسب ولاء العاملين، ووجود رغبة واقتناع من قبلهم بالعمل الذي يقومون به، فإنه يكون من الصعب تنفيذ ما يوكلون به من أعمال بشكل سليم.

وتناولت القضية السادسة بيان مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتمثلة في: مدخل إصدار الأوامر، ومدخل التغيير التنظيمي، والمدخل التعاوني، والمدخل الثقافي للتنفيذ، والمدخل الإبداعي في التنفيذ.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. ما المقصود بعملية تنفيذ الاستراتيجيات، وما أهمية هذه العملية في نجاح الإدارة الاستراتيجية؟
2. هناك ثلاث خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية، ما تلك الخطوات؟
3. من خلال عملية تنفيذ الاستراتيجيات يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية، ما تلك الأسئلة؟
4. يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي تم بناؤها القيام ببعض التغييرات الهامة في البيئة الداخلية للمنظمة، ما هي تلك التغييرات؟
5. قدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذجًا يتضمن سبعة عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، أطلقت عليها اسم نموذج العناصر السبعة The Seven S Framework (7S)، اشرح تلك العناصر؟
6. يرتبط مدى النجاح وحجمه في تنفيذ الاستراتيجية بمجموعة عوامل أو عناصر، بيِّنها؟
7. هناك مدرستان مختلفتان حول طبيعة العلاقة بين التنفيذ والتخطيط، هما المدرسة اليابانية والمدرسة الأمريكية، بيِّن الاختلاف بينهما فيما يتعلق بطبيعة تلك العلاقة.
8. هناك ثلاثة أبعاد أساسية لعملية تنفيذ الاستراتيجيات، بيِّنها بالتفصيل.
9. تتضمن عملية تنفيذ الخطط المختلفة القيام بثلاثة أنشطة أساسية لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ الفعلي والعملي، ما تلك الأنشطة؟
10. ما الأدوار الرئيسة التي تلعبها وظيفة التنظيم في عملية تنفيذ الاستراتيجيات؟ وكيف يمكن أن يسهم ذلك في نجاح عملية التنفيذ؟

11. بيَّنَ أحد رواد الفكر الاستراتيجي، وهو منتزبيرج Mintzberg، أن هناك ستة مكونات لكل منظمة، أيًا كانت طبيعة عملها، بيِّن تلك المكونات.

12. ما الطرق الست الأساسية التي يمكن استخدامها لربط المكونات الستة للمنظمة مع بعضها بعضًا؟

13. أيهما يتبع الآخر: الهيكل التنظيمي أم الاستراتيجية، ولماذا؟

14. ما الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وكيف يمكن تفعيل هذا الدور ليصبح دافعًا لتحقيق نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة؟

15. ما الدور الذي تلعبه وظيفة القيادة في عملية تنفيذ الاستراتيجيات؟

16. أورد المهتمون عددًا من المداخل التي يمكن اعتماد أحدها لتنفيذ الاستراتيجية، ما أهم تلك المداخل؟

الفصل الثامن

تقييم الاستراتيجيات

Evaluation of Strategies

أقوال في الموضوع

- ✓ "إنها خطة سيئة لأنها لم تسمح بأية تعديلات"

بوبليوس سيرس، 42 قبل الميلاد (Pubilius Syrus) . كاتب روماني

- ✓ "تكون الخطط طويلة المدى خططًا قيمة إذا نُقِّحت وعُدّلت خلال فترات قصيرة. إن خطة الخمس سنوات تعدل سنويًا للخمس سنوات القادمة، ويعتبر الأساس السليم لهذا التغيير مقياسًا دقيقًا للنتائج التي تحققت في السنة الأولى ومقارنة ذلك بأهداف السنوات الخمس"

جورج س. أوديورن (George S. Odiorne)

جامعة مساشوستس، في كتابه الإدارة بالأهداف 1965

- ✓ "إن ضوابط الرقابة المعقدة لا تفيد، بل تبعث على الاضطراب، فهي تحول الاهتمام مما يجب أن يراقب إلى شكليات ومنهجية الرقابة"

سيمور تايلز (Seymour Tiles)

- ✓ "إن المنظمات تكون أكثر ما تكون عرضة للسقوط عندما تكون في قمة نجاحها"

آر. ت. لنز (R. T. Lenz)

- ✓ "إنه ما لم يتم تقييم الاستراتيجية بجدية وبشكل منتظم، وما لم يكن الاستراتيجيون مستعدين لأن يركزا على النتائج، فإن الجهود ستستنفذ في الدفاع عن الماضي، ذلك أنه ليس هناك من يملك الوقت ولا الموارد ولا الإدارة للاستثمار في الحاضر، وناهيك عن المستقبل"

بيتر دركر (Peter Drucker)

الفصل الثامن

تقييم الاستراتيجيات

Evaluation of Strategies

الأهداف الأدائية Performance Objectives:

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم التقييم.
2. أن يعدد خمسًا من المنطلقات التي تحدد أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات.
3. أن يبين العمليات الضرورية التي يتطلبها تصميم عملية التقييم.
4. أن يحدد الأطراف التي تشترك في عملية التقييم.
5. أن يعدد الأدوات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة اتباع أحدها أو بعضها من أجل جمع البيانات التي يتم استخدامها في عملية التقييم الاستراتيجي.
6. أن يبين الشروط الأربعة المطلوبة لنجاح جلسات العصف الذهني.
7. أن يبين المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في عملية التقييم.
8. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم بطاقة المقارنة المرجعية Benchmarking.
9. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard.
10. أن يحدد المراحل الأربعة المطلوبة لتطوير بطاقة الأداء المتوازن.
11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم رصد الأصول غير الملموسة Intangible Assets Monitor Framework.



تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

سلمان الجشي . السعودية

سلمان الجشي هو رئيس مجموعة سلمان في السعودية

<u>من فلسفة سلمان الجشي في الإدارة:</u>

- *إن رسالتي في الإدارة أن أشجع فريقي على أن يضعوا أهدافاً كبيرة وأن يبدعوا، وأن أزودهم بالموارد التي تحقق أهدافهم.*
- *إن أجمل ما في عملي أن أنخرط في اجتماعات ولقاءات مع الآخرين. إنني حقيقة استمتع بأن يخرج شيء ذو قيمة من الأفكار التي تطرح وأن توفر فرص عمل للآخرين وفي نفس الوقت تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالمي لتخدم المجتمع الذي نعمل فيه.*
- *إن أسوأ ما في عملي أن أضطر إلى تأديب العاملين ومعالجة أوجه القصور، والخيانة والممارسات غير العادلة.*
- *إن أجمل نصيحة تلقيتها هي إن عليك أن تبني أسرة وليس جيشاً مؤسسياً.*
- *إن على المديرين، وهم يديرون استراتيجيتهم، أن يعرفوا زبائنهم وتوقعاتهم معرفة جيدة، وأن يفهموا المنافسة من حولهم والخطط الاستراتيجية لأعمالهم.*
- *يمكن للمديرين أن يحققوا أهدافهم الاستراتيجية بأن يعظِّموا مواردهم لتحقيق أهدافهم في ظل فلسفة الكسب للجميع (Win-Win Philosophy) وكذلك أن يقيموا علاقات دائمة مع زبائنهم ومورديهم وفريقهم الداخلي على وجه الخصوص.*
- *إن من المهارات التي يحتاجها القائد الاستراتيجي الجيد فهم العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ومن المهارات أن يمتلك رؤية وأن يتمتع بتفكير نقدي تحليلي، وأن يكون مبدعاً وقادراً على حل المشكلات*

المصدر: Robbins، et al. (2011)، pp. 169-184

المقدمة Introduction

تمثل عملية تقييم الاستراتيجية العملية الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتضطلع هذه العملية بنشاطين أو مهمتين أساسيتين، هما: تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ إن لزم الأمر، وتكمن أهمية هذه العملية كونها تهدف إلى التأكد من أن عمليات الإدارة الاستراتيجية السابقة تتوافق مع بعضها بعضًا بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، وتقوم عملية المتابعة الاستراتيجية على أساس مقارنة النتائج التي تحققت فعلاً نتيجة تطبيق الاستراتيجية التي تم اعتمادها، والأهداف أو النتائج التي كانت المنظمة قد خططت لتحقيقها عندما قامت بصياغة استراتيجياتها المختلفة، أي أن الرقابة الاستراتيحية هي التي تبين مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

كما تكمن أهمية عملية المتابعة في كونها عملية متواصلة ومستمرة، وبالتالي فهي تسعى لاكتشاف الانحرافات، إن وجدت، أولاً بأول، ما يمنع وقوع المنظمة في مشكلات تطبيقية، ويخفف من حدة الأخطاء التي يمكن أن تقع أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها، لذا، تعتبر عملية التقييم الاستراتيجية عملية مهمة جدًا، كونها تحدد مدى النجاح الذي تحقق نتيجة اعتماد استراتيجية معينة، الأمر الذي يجعل المنظمة على دراية كاملة بأوضاعها المختلفة، وتحديد مدى التقدم أو التأخر الذي تحقق لها جراء تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.

أولاً . مفهوم التقييم Evaluation Concept

يمكن أن يعرف التقييم بأنه (درة، 2010، 270):

- عملية منظمة لجمع المعلومات لتحديد قيمة ومعنى أي شيئ.

- تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة عملية من العمليات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
- عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات يتمخض عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.
- عملية شاملة عن قيمة عملية أو سلعة أو حادث، آخذين بعين الاعتبار جميع الأدلة التي تتجمع من استخدام مقاييس معينة.
- استخدام أدوات ووسائل لتحديد نقاط الضعف في استراتيجية ما.

نخلص من هذه التعريفات إلى أن التقييم عملية منظمة لجمع معلومات عن حدث أو عملية، وفي حالتنا هنا الإدارة الاستراتيجية، وذلك لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتوقع أن تتخذ قرارات لتحسين الأداء في تلك الإدارة.

ثانيًا . أهمية التقييم The Importance of Evaluation

لقد أصبح موضوع تقييم الأداء الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية والاستراتيجية المهمة، والتي بدأت المنظمات تهتم به بشكل واسع، حيث يشير تقييم الأداء الاستراتيجي إلى مرحلة هامة وحيوية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ يحاول المديرون من خلال هذه العملية الافتراض بأن الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة يتم تنفيذه بشكل سليم، وأنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، ويتم من خلال هذه العملية اكتشاف نقاط قوة وضعف المنظمة، وتحديد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتاحة، وبالتالي تبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات من خلال الكثير من المنطلقات، من أهمها:

1. تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.
2. تبرير بذل الجهد والوقت والمال لبناء الاستراتيجيات وتنفيذها.
3. تقرير الاستمرار أو عدم الاستمرار في بعض عناصر الاستراتيجيات.
4. جمع معلومات تخدم عملية تحسين الادارة الاستراتيجية.
5. تحديد مدى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.
6. المساعدة في عمليات التخطيط، وإعادة التخطيط، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
7. تحسين مستوى المنافسة، سواء داخليًا بين الدوائر والأقسام المختلفة للمنظمة، أو بين المنظمة نفسها والمنظمات الأخرى.
8. تحديد العناصر الكفوءة لتعزيز مكانتها، والعناصر غير الماهرة للعمل على تأهيلها وتدريبها، وبالتالي وضع نظام للحوافز وفقًا لحجم الإنجاز المتحقق.

ويجب أن يتم التخطيط للتقييم، أي أن يكون التقييم مخططا (Planned evaluation)، وهذا يتطلب وضع تصميم (Design) له يشمل العمليات التالية:

1. تحديد العناصر التي يراد تقييمها.
2. وضع خطة للحصول على المعلومات، وهذا يتطلب:
   - جمع المعلومات.
   - تنظيم المعلومات (أي وضع معايير لمعرفة نوعية المعلومات المطلوبة)
   - تحليل تلك المعلومات في ضوء المعايير الموضوعة.
3. وضع خطة لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن التقييم والخروج بخطة عمل للتحسين.

أما عملية التقييم الاستراتيجي فهي ذلك النشاط الذي يقوم به المديرون في المنظمة لمقارنة النتائج التي تحققت فعلاً من تنفيذ الاستراتيجية مع الأداء المتوقع أو المخطط له، وبالتالي تتضمن عملية التقييم الاستراتيجي محاولة الكشف عن الانحرافات أو التباينات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ، وذلك بهدف تصحيح تلك الانحرافات، وقد يتطلب الإجراء التصحيحي العديد من الأنشطة المختلفة، مثل إعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اعتمادها، أو إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية بسبب عدم معقوليتها وواقعيتها.

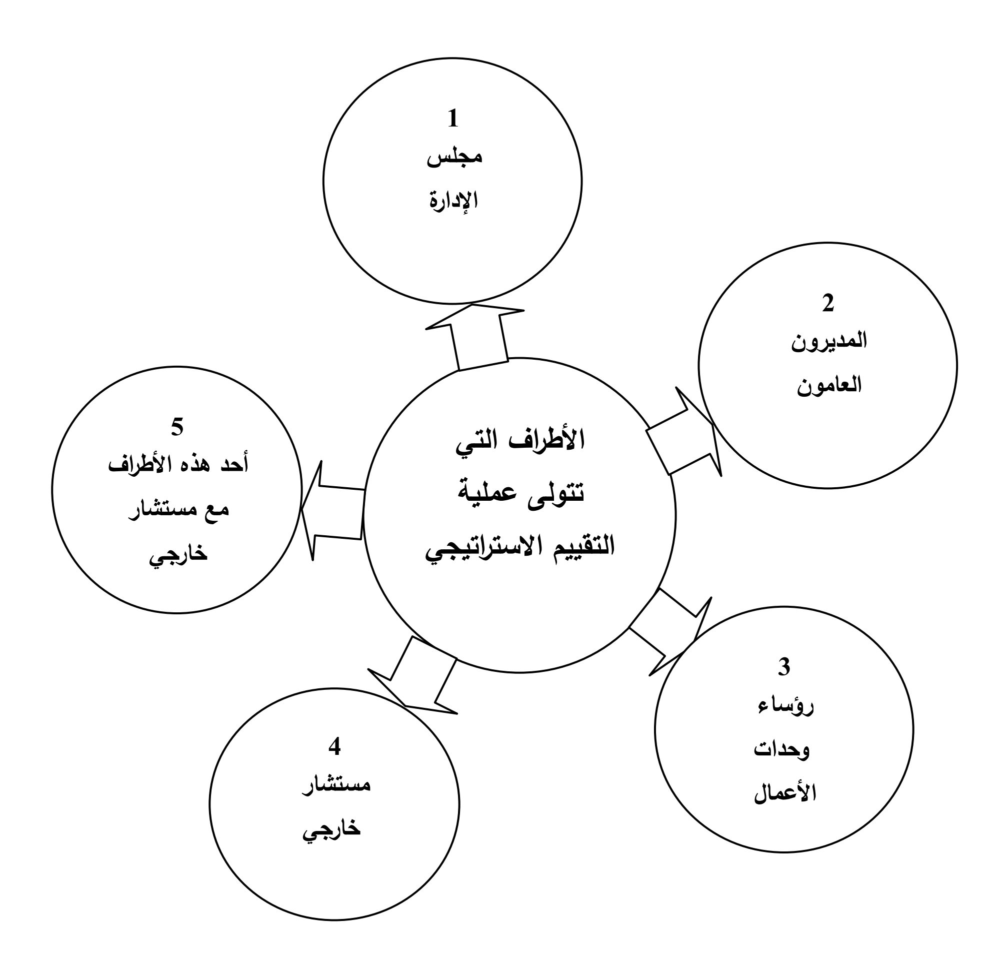
وغالبًا ما تتضمن عملية تقييم الأداء الاستراتيجي نسبة سماح للانحرافات أو الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء عملية التنفيذ، وإحصائيًا يتم التعبير عن نسبة السماح تلك بما يعرف بمقياس ألفا (α)، وفي عالم الأعمال يمكن أن تصل قيمة ألفا (α) إلى 10%، وأحيانًا أكثر من ذلك، ويجب أن يتم تقييم الأداء في إطار نسبة السماح التي تحددها المنظمة، والتي ترتبط بطبيعة ونوع النشاط، ومدى المهارة المطلوبة في عملية التنفيذ، فكلما زادت المؤهلات والخبرات والمهارات المطلوبة لأداء المهمة أو النشاط زادت نسبة السماح.

ثالثًا . الأطراف التي تشترك في التقييم

أما عن الجهة التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، فإنه ينبغي تحديدها بشكل دقيق، كي تتم هذه العملية بنجاح، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة، كما يجب تحديد الأسس التي ينبغي توفرها في الجهات التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، إذ ينبغي على تلك الجهات أن تكون حريصة على القيام بعملية التقييم، وأن تسعى لتوفير نظام واضح ومحدد يحكم هذه العملية، إضافة إلى ضرورة تحديد معايير محددة للتقييم من حيث درجة التلاؤم والاتساق وتوفر الوقت والقابلية، وغيرها من

المعايير، وعمومًا، يمكن أن تتألف الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي، وكما يصورها الشكل رقم (41) من:

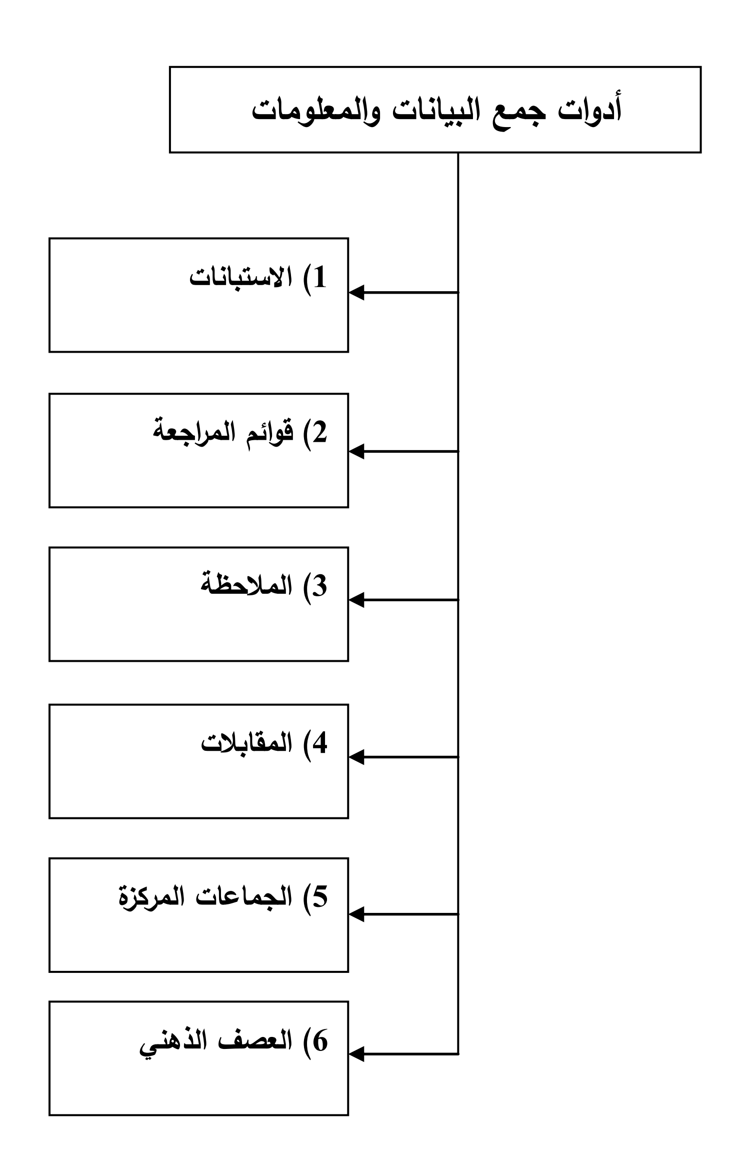
1. مجلس الإدارة في المنظمة.
2. المديرون العامون (التنفيذيون) CEOs.
3. رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الدوائر بالتعاون مع العاملين.
4. مستشار خارجي.
5. أي من الأطراف الثلاثة الأولى مع مستشار خارجي.



الشكل رقم (41): الأطراف التي تتولى عملية التقييم الاستراتيجي

رابعًا . أدوات جمع البيانات والمعلومات Data Collection Tools

هناك مجموعة من الأدوات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة اتباع أحدها أو بعضها من أجل جمع البيانات التي يتم استخدامها في عملية التقييم الاستراتيجي، ويبين الشكل رقم (42) أهم تلك الأدوات والأساليب:



الشكل رقم (42): أدوات جمع البيانات والمعلومات

1) الاستبانات Questionnaires: تعد الاستبانة أداة غير تفاعلية، أي بمعنى لا تقوم على تفاعل مباشر بين الباحث والمستجيب، على العكس من أدوات الاتصال التفاعلية الأخرى، والتي هي شكل من أشكال الاتصال الشخصي؛ التي يتم بموجبها توجيه الرسالة أو الأسئلة مباشرة الى الفرد أو مجموعة من الأفراد بحيث يكون بينهم نقاش وتبادل الرأي حول الموضوع، كأسلوب المقابلة أو الملاحظة مثلاً (المعاني وآخرون، 2012، 108).

والاستبانة عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة والتي يتم الاجابة عليها وتعبئتها من قبل الشخص الذي يتم اختياره ضمن العينة لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة او مشكلة البحث، وهي أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً.

2) قوائم المراجعة Check Lists: تتكون قوائم المراجعة من عدد من الخطوات أو الأنشطة أو أنواع السلوك التي يستعين بها الملاحظ لتسجيل ما يلاحظه، ويمكن عن طريقها تحديد السلوك بسرعة وفعالية عند حدوثه، ولكنها لا تسمح للملاحظ بتقدير درجة أو تكرار حدوث سلوك معين، ويتم القيام بهذا الأسلوب بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدريرين المشرفين، وتهتم هذه القوائم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر مما تهتم بالجوانب الموضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

3) الملاحظة Observation: تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، حيث استخدمت من قبل القدماء في مجال دراسة الظواهر الطبيعية مثل خسوف القمر وكسوف الشمس والزلازل وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها الى العلوم الاجتماعية والإنسانية.

تقوم الملاحظة على أساس ملاحظة سلوك بعض الأفراد لغرض رصد وتسجيل تصرفاتهم في مواقف مختلفة، وحتى تكون الملاحظة دقيقة وتعطي النتائج المطلوبة منها، فإنه ينبغي عدم إثارة انتباه الذين تتم ملاحظتهم حتى لا يقوموا بتغيير سلوكهم لمعرفتهم أنهم يخضعون للملاحظة.

وتعرف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته (المعاني وآخرون، 2012، 131).

<u>4) المقابلات Interviews</u>: هي عبارة عن أداة من ادوات جمع البيانات، يتم من خلالها طرح تساؤلات، تحتاج الى اجابات من قبل بعض الأشخاص، ومن خلال حوار لفظي وعلى شكل استبانة لفظية، وتكون المقابلة وجهاً لوجه بين شخصين أو اكثر. ويمكن اعتبار وسيلة المقابلة الشخصية من أفضل وسائل الحصول على المعلومات، كون أن هناك بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها الا بالمقابلة الشخصية، ويمكن **<u>تعريف المقابلة</u>** "بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين من يقوم بجمع البيانات أو المعلومات وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين". وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة أو التعقيب عليها، بحيث لا تقتصر المقابلة على التبادل اللفظي فقط بل تستخدم تعبيرات الوجه، ونظرات العيون، والإيماءات والسلوك العام (المعاني وآخرون، 2012، 122).

<u>5) الجماعات المركزة Focus Groups:</u> وهي عبارة عن مجموعة من الخبراء، يتراوح عادةً عددهم بين 8–10، يقومون بمناقشة موضوع معين، ولمرة واحدة، ويتم اختيارهم بناءً على خبرتهم في ذلك الموضوع الذي يتم جمع بيانات خاصة به.

6) العصف الذهني Brainstorming: يعتبر من أهم أساليب توليد الأفكار، وهو أسلوب مهم لاستحضار وتوليد الأفكار المختلفة، وقد ابتكر هذا الأسلوب العالم الأمريكي أوزبورن (Osborne) الذي كان يعمل موظفا للدعاية والإعلان في إحدى المؤسسات الأمريكية. ويعتقد الكثيرون أن ممارسة أسلوب العصف الذهني لتوليد الأفكار ساعد في التطبيق العملي على إثارة القدرة الإبداعية على نطاق واسع، وقد أخذت تتبناه أعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال والمدارس والجامعات، بعد أن أثبت فاعليته. وقد أوصى (أوزبورن) باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب المزيد من الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية، وقد أطلقت عليه المؤسسات التي تستخدم هذا الأسلوب في إثارة الأفكار الإبداعية اسم جلسات توليد الأفكار، وبيِّن (Osborne, 1962, p.42) أنه ينبغي توفر أربعة شروط لنجاح هذه الجلسات هي:

1. ضرورة توفر خاصية الطلاقة الفكرية، ويكون ذلك من خلال امتناع أي عضو في الجلسة عن توجيه النقد لأي فكرة تثار امتناعًا تامًا، فالطاقة الذهنية للمشاركين يجب أن توجه إلى التركيز على توليد الأفكار وليس إلى الدفاع عنها.
2. ضرورة توفر خاصية المرونة الفكرية، من خلال العمل على تشجيع أية فكرة تطرح أثناء الجلسة، بغض النظر عن مدى ارتباطها بالموضوع.
3. من المهم تجميع أكبر قدر من الأفكار لأنه من المهم عند استخدام هذا الأسلوب هو الكم وليس الكيف.
4. ضرورة التركيز على تنمية الأفكار المطروحة، ومحاولة إضافة عناصر جديدة إليها، أو ربطها بأفكار أخرى، بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة ولا تتناقض.

خامسًا . مداخل التقييم Approaches to Evaluation

هناك مداخل مختلفة يمكن للمنظمات استخدامها من أجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها وإقرارها، وأهم هذه المداخل كما بينها جرادات وزملاؤه (2011، 203) هي:

(أ) بطاقـة المقارنـة المرجعيـة (بطاقـة معـالم إرشـاد) Benchmarking، أي تصـميم نظـام التقيـيم بحيث يتضمن مؤشرات يتم تقييم الوحدة أو المنظمة على أساس مدى اقترابها منها، ويتم تحديد هذه المعالم والمؤشرات غالبا باستخدام المؤشرات لوحدة أو منظمة أخرى. ويقوم هذا المنهج على الافتراض بأنه لا توجد مؤشرات مطلقة للأداء الجيد، وأن الأداء الجيد هو شيء نسبي (نسبة إلى ما تحققه وحدة أخرى ضمن القطاع)، ويمكن تحديد المعالم على أساس الأرقام لأفضل وحدة أو منظمة أو الأداء المتوسط أو غير ذلك.

(ب) بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، هي إحدى وسائل تقييم الأداء، وهي عملية تخطيط استراتيجي ونظام إدارة يستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال والصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومراقبة أداء المنظمة، وتوفر بطاقة العلامات المتوازنة الإطار الذي لا يوفر فقط قياس الأداء، وإنما أيضاً مساعدة المخططين في تحديد ما ينبغي القيام به وقياسه. وفي ما يخص تقييم الاستراتيجية، فإن ذلك يعني تطوير أداة التقييم بدقة لتتضمن مؤشرات تفصيلية تتناول:

- الأهداف قريبة المدى والأهداف بعيدة المدى.
- مؤشرات كمية ومؤشرات غير كمية.

- أبعاد تقييم من وجهة نظر المنظمة نفسها ومن وجهة نظر الأطراف الخارجية عن المؤشرات القائدة والمتخلفة.

ويتم كل ذلك لتحقيق التوازن بين هذه الأبعاد المتناقضة، وعند اعتماد البطاقة، يجب أن تضم مؤشرات من وجهة نظر: العميل، وحملة الأسهم، والعمليات الداخلية للمنظمة والعاملين من حيث التعلم والنمو. وغالبا ما يتم تطوير الأداة عبر أربع مراحل، هي:

1. ترجمة رؤية المنظمة إلى خطط وأهداف.
2. تحديد أهداف محددة للمنظمة.
3. التخطيط لتحقيق الأهداف المحددة في الخطوة السابقة.
4. تحديد المؤشرات الرئيسة لتحقيق مدى تحقق الأهداف الموضوعة.

ويتم تطوير البطاقة دوريا من خلال تكرار هذه الخطوات.

(ج) رصد الأصول غير الملموسة Intangible Assets Monitor Framework، والذي يركز، كما يشير الاسم، على الأصول غير الملموسة، والذي يرى بأنها تشمل:

- البناء الخارجي External Structure (ويشمل: العلاقة مع العملاء والمجهزين، واسم المنتج، والعلامة التجارية، وصورة المنظمة وسمعتها).
- البناء الداخلي Internal Structure (والذي يشمل: براءات الاختراع، والمفاهيم والنماذج والنظم).
- مؤهلات العاملين (وتشمل: مهارات فنية، ومهارات اجتماعية، وتعليم، وخبرة، وقيم).

ويمكن تقييم هذه الأصول دورياً لتحديد نموها، واستقرارها، وكفاءتها، وتجددها، واستقرارها في تحقيق الأصول المادية.

الخلاصة

تمثل عملية تقييم الاستراتيجيات العملية أو المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتضطلع هذه العملية بمهمتين أساسيتين، هما: تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويشير تقييم الاستراتيجيات إلى تلك العملية المنظمة لجمع معلومات عن حدث أو عملية معينة، لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية. لقد قمنا في هذا الفصل ببحث الموضوعات الأربعة التالية:

أما الأول فهو **أهمية التقييم**، وفيها بينّا أن تقييم الأداء الاستراتيجي هو من الموضوعات الإدارية والاستراتيجية المهمة، والتي بدأت المنظمات تهتم به بشكل واسع، لأنه يشير إلى مرحلة مهمة وحيوية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن خلاله يحاول المديرون الافتراض بأن الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة يتم تنفيذه بشكل سليم، وأنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، كما تؤدي هذه العملية إلى تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمتين.

وتناولنا في الموضوع الثاني **الأطراف التي تشترك في التقييم** والتي يمكن أن تتألف من مجلس الإدارة في المنظمة، أو المديرين العامين (التنفيذيين) CEOs، أو رؤساء وحدات الأعمال ورؤساء الدوائر بالتعاون مع العاملين، أو مستشار خارجي، أو أي من الأطراف الثلاثة الأولى مع مستشار خارجي.

أما الموضوع الثالث فهو **أدوات جمع البيانات والمعلومات**، إذ يوجد مجموعة من الأدوات أو الأساليب التي يمكن للمنظمة اتباع أحدها أو بعضها من أجل جمع البيانات التي يتم استخدامها في

عملية التقييم الاستراتيجي، وتتمثل تلك الأدوات في: الاستبانات، وقوائم المراجعة، والملاحظة، والمقابلات، والجماعات المركزة، والعصف الذهني.

أما الموضوع الرابع فقد بحثنا فيه **مداخل التقييم**، وبيّنا أن هناك مداخل مختلفة يمكن للمنظمات استخدامها من أجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها وإقرارها، وأهم هذه المداخل: بطاقة المقارنة المرجعية (بطاقة معالم إرشاد)، وبطاقة الأداء المتوازن، ورصد الأصول غير الملموسة.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. وضح، بلغتك الخاصة، مفهوم التقييم.
2. ما أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات؟
3. تبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات من خلال الكثير من المنطلقات، بيِّن أهمها.
4. هناك ضرورة لأن يكون التقييم مخططا، وهذا يتطلب وضع تصميم له يشمل مجموعة من العمليات، بيِّن أهمها.
5. ما الذي نعنيه بمفهوم التقييم الاستراتيجي؟
6. هناك مجموعة من الأطراف التي يمكن أن تتولى كلها أو بعضها عملية التقييم الاستراتيجي في المنظمات، ما أهم تلك الأطراف؟
7. هناك الكثير من الأدوات التي يمكن استخدامها في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للقيام بعملية التقييم، اشرحها بالتفصيل؟
8. ما الشروط المطلوبة لنجاح جلسات العصف الفكري؟
9. يمكن للمنظمات استخدام عدد من مداخل التقييم من أجل القيام بعملية تقييم الاستراتيجية التي تمت صياغتها وإقرارها، ما أهم هذه المداخل؟
10. قم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة التي تعمل بها أو تديرها أو الجامعة التي تدرس بها.

الفصل التاسع

قضايا في الإدارة الاستراتيجية

Issues in Strategic Management

أقوال في الموضوع

- ✓ **قال الله تعالى:**
  - "إن الله لا يغير ما بقومٍ حتى يغيروا ما بأنفسهم"
  - "فمن يعمل مثقال ذرة خيرًا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرًا يره"
- ✓ **قالت الملكة:** "إنها لذاكرة ضعيفة تلك التي لا تنظر إلاّ إلى الخلف"

لويس كارول (Lewis Carrol) في مغامرات اليس في بلاد العجائب

(Alice's Adventure in Wonderland)

- ✓ "كل ما نعرفه عن المستقبل أنه سيكون مختلفًا عما نحن فيه الآن"

بيتر دركر Peter Druker

- ✓ "إن سر نجاح جون كينيدي في السياسة ليس الثروة بل التخطيط والتنظيم الدقيقان"

روز فتزجرالد كينيدي Rose Fitzgerald Kennedy, 1974

- ✓ "إنك مهما أشبعت الموضوع دراسة فإن عليك أن تعتمد حقيقةً على حدسك (Intuition) وبديهتك"

كونو سوك ماتسو شيتا (Konosuke Matsusheta)

مؤسس شركة ماتسو شيتا للكهرباء في اليابان

- ✓ "إن كل ما أنا متأكد منه هو أننا مهما خططنا للسنة القادمة فإنه سيتغير في السنة التي تليها"

وليم نيومان (William Newman)

مدير مركز التنمية الإدارية/ الولايات المتحدة الأمريكية

الأهداف الأدائية (Performance Objectives):

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق.
2. أن يوضح في **ثلاث** نقاط الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق.
3. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم المنظور التقليديي في بناء الاستراتيجية.
4. أن يوضح دور الفيلسوف الصيني سن تزو (Sun Tzu) في وضع أسس الاستراتيجيات التنافسية.
5. أن يوضح دور المفكر الاستراتيجي مايكل بورتر (Michael Porter) في وضع أسس استراتيجيات التنافس.
6. أن يوضح دور كل من نظريتي النمو الداخلي ونظرية النمو الجديدة في التمهيد لنظرية المحيط الأزرق.
7. أن يعدد المبادئ **الأربعة** التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق.
8. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم اليقظة الاستراتيجية.
9. أن يعدد أنواع اليقظة الاستراتيجية **الثلاثة**.
10. أن يعدد **خمسًا** من الأهداف الأساسية لنظام اليقظة الاستراتيجية.
11. أن يعدد خمسًا من أوجه القصور في التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية العربية في القرن المنصرم.
12. أن يعدد **أربعًا** من أسباب فشل التخطيط للتنمية الإدارية العربية.
13. أن يوضح إشكالية التخطيط الاستراتيجي في قطاع التربية في العالم العربي.

14. أن يوضح موقف المدير العربي من وظيفة التخطيط ومدى تطبيقه لها.

15. أن يقدم **اقتراحين** للنهوض بالإدارة الاستراتيجية فكريًا في العالم العربي.

تعرف على فلسفة قائد إداري عربي معاصر في الإدارة

إبراهيم دبدوب . الكويت



إبراهيم دبدوب هو مدير عام بنك الكويت الوطني، أكبر بنك في البلاد منذ عام 1983، وقد شهد الأحداث الخطيرة التي وقعت في دول الخليج مثل أزمة سوق المناخ في الكويت والغزو العراقي للكويت والأزمة العالمية التي ضربت العالم عام 2008 وما تلاه.

من فلسفة إبراهيم دبدوب في الإدارة:

- *إن المعرفة الأكاديمية لوحدها لا تكفي بل يجب أن تسندها الخبرة العملية. لقد اكتسبت خبرتي من خلال العمل لأكثر من 50 عاماً في العمل المصرفي ولقد تعمقت خبراتي في البنك الوطني الكويتي عندما التحقت بالعمل فيه بأن عملت في مختلف الدوائر بالبنك.*
- *إن تعريفي للقائد الناجح هو أنه يجب أن يمتلك رؤية واضحة وأن يكون حازماً في تحقيقها في كل الأوقات وفي ظروف الأزمات.*
- *إن فلسفة البنك الوطني الكويتي تقوم على أنه بنك محافظ، بمعنى أنه لا يغامر في القيام بأعمال تنطوي على مخاطر كبيرة، ورغم هذا استمر البنك في تحقيق أرباح.*
- *إن أهم مورد للبنك هو رأس ماله البشري. وأنا أحرص باستمرار على جعل الاتصال مفتوحاً بين الإدارة والعاملين. ونحن نستثمر بشكل كبير في التدريب والتكنولوجيا الحديثة في البنك.*
- *إن من إحدى المشكلات الإدارية في العالم العربي ودول الخليج أن القطاع الخاص والريادة لا يزالان ناشئين وأن القطاع العام هو المسيطر. إن العالم العربي في حاجة إلى كليات أعمال ونظام تعليمي متقدم يخرّج قادة المستقبل في هذا الجزء من العالم.*

المصدر: Robbins، et al. (2011)، P.296

سنعالج في هذا الفصل القضايا الثلاث التالية:

(1) استراتيجية المحيط الأزرق

(2) اليقظة الاستراتيجية

(3) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في العالم العربي

أولاً . استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

لقد عرف الدارسون للإدارة الاستراتيجية استراتيجيات عدة عالجها مفكرون أو طبقها مديرون في منظماتهم، ومن هذه الاستراتيجيات الاستراتيجية العليا للمنظمة (Corporate Strategy)، واستراتيجية الأعمال (Business Strategy)، واستراتيجية الوظائف (Functional Strategy). كما عرفوا أيضًا استراتيجيات مصفوفة آنسوف (Ansoff Strategies)، وهي: استراتيجيات التغلغل في السوق (Market Penetration)، وتطوير المنتج (Product Development)، وتطوير السوق (Market Development)، والتنويع (Diversification). ومن الاستراتيجيات كذلك الاستراتيجيات التنافسية العامة (Generic Competitive Strategy) مثل استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)، واستراتيجية خفض الكلفة (Low Cost Strategy).

ولكن هؤلاء الدارسين إما أنهم لم يسمعوا باستراتيجية المحيط الأزرق أو إذا سمعوا عنها فليس لديهم فكرة واضحة عنها، وقد يعود السبب في ذلك أنها استراتيجية جديدة وأنها تتحدى الاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية.

فما هي هذه الاستراتيجية؟

أصحاب هذه النظرية الجديدة في الاستراتيجية هما العالمان البروفسور دبليو شان كيم (W. Chan Kim) وزميلته البروفسور رينيه موبورن (Renee Mauborgne)، فمن هما كيم وموبورن؟

كيم هو أستاذ في معهد ال (INSEAD) في فرنسا، ولقد عمل كيم في جامعة ميتشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو الآن أستاذ الاستراتيجية والإدارة الدولية في المعهد المذكور، وقد نشر العديد من الأبحاث في المجلات العالمية المحكّمة ومنها Harvard Business Review، ونال العديد من الجوائز العلمية، وأسس مع زميلته ماوبورن شبكة خلق القيمة (Value Innovation

Network – VIN)، وهي منظمة عالمية تعالج قضايا ممارسة خلق القيمة، كما أنه عضو مجلس إدارة فريق عمل خلق القيمة في سنغافورة (Value Innovation Action Tank "VIAT").

أما رينيه موبورن فهي أستاذة متميزة للاستراتيجية والإدارة في معهد أل (INSEAD)، ولها تقريبًا نفس السيرة العلمية المتميزة لزميلها كيم، وقد ألفت مع زميلها كيم كتابهما المشهور وعنوانه:

(استراتيجية المحيط الأزرق: كيف تخلق مجال سوق لا ينازعك فيه أحد وتجعل المنافسة غير ذات موضوع)

Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevent

أما استراتيجية المحيط الأزرق فهي تلك الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض الكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والشركة معًا. وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل بعالم كبير مفتوح لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية (المشني، 2009، ص13).

وقد ميز الباحثان كيم وموبورن المحيط الأزرق عن المحيط الأحمر (Red Ocean) الذي تعمل فيه جميع الصناعات والأسواق الحالية المشبعة بالشركات المنافسة، وتتبنى فيها الشركات استراتيجية التمايز أو خفض الكلفة بهدف تقديم منتجات أو توفير خدمات تفوق المنافسين، وقد سميا الباحثان ذلك المحيط بالأحمر بسبب استخدام الشركات لأساليب المنافسة الحادة في الأسواق كأساليب القتال التي تسيل فيها الدماء في أرض المعركة.

وقد ميز كيم وموبورن بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق وفق معايير يوضحها الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4): المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
✓ تنافس في مجال السوق الحالي ✓ تركز على المنافسين ✓ تستغل الطلب القائم ✓ توجد مقايضة بين القيمة والكلفة ✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة بخيارها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إما: التمايز أو الكلفة المنخفضة	✓ تخلق مجال سوق لا منازع فيه ✓ تجعل التنافس غير ذات موضوع ✓ تخلق وتمسك بطلب جديد ✓ تكسر حلقة المقايضة بين القيمة والكلفة (أي تلغي المقايضة بينهما وتركز على القيمة والكلفة في آن واحد؟) ✓ تربط جميع أنشطة نظام الشركة في تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة معًا

المصدر: Kim & Mauborgne, 2005, P.18

ويذهب عدد من الباحثين إلى أن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل منظوراً جديداً في الإدارة الاستراتيجية يغاير المنظور التقليدي الكلاسيكي (Conventional Paradigm) الذي يقوم على المنافسة الشديدة بين الشركات في السوق وتعظيم الربح (Profit maximum). ومن الباحثين الذي يتبنون وجهة النظر هذه الباحثة القديرة نانسي داود علي المشني في رسالتها للماجستير التي تقدمت بها إلى جامعة الشرق الأوسط عام 2011 وعنوانها: **استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة.**

وقد أطلقت الباحثة المشني على المنظور التقليدي تعبير "المنظور الهيكلي في الاستراتيجية" (Structuralist View of Strategy) الذي يستمد جذوره ومفاهيمه من مفهوم المنظمة الصناعية

التي تتضمن مفاهيم الهيكل والسلوك والأداء (Structure – Conduct - Performance) (المشني، 2011، ص19).

وتذهب المشني إلى أن التنافس يعتبر المتغير المحدد للاستراتيجية، كما أن أحوال الصناعة التنافسية وجاذبية الصناعة هي أهم العوامل المحددة للاستراتيجية. وعلى هذا فإن متطلبات نجاح الاستراتيجية تتأثر بشكل واضح بالتغيرات التي تجري في بيئة الصناعة والتي تتمثل في زيادة حدة المنافسة وتحركات المنافسين والتغيرات الواقعة في التكلفة والسعر والتطورات التكنولوجية الجديدة واحتياجات الزبائن المتغيرة.

والواقع أن التنافس بين الشركات في الأسواق هو الأساس، وهو الموجه للفكر والتطبيق في الإدارة الاستراتيجية، ولعل أحد أسباب ذلك هو أن التفكير الاستراتيجي يستمد أحد جذوره من السياق العسكري الذي يدور حول الصراع بين طرفين أو أكثر، وأن هدف أي طرف هو أن يكسب الجولة على خصمه، وفي هذا قد يستخدم أساليب مشروعة وغير مشروعة، ومن هنا كثرت الأقوال مثل أن الضربة الأولى هي نصف المعركة، وأن أول ما تهاجم هو القلب، "وأن الغايات تبرر الوسائل". "ولا توقف الحرب حتى تكسب الحرب"، وعليك أن تكون 100% خلف إنسان قبل أن تطعنه في الظهر، "وإذا لم تنتهك حقوق السجين في وقت ما، فإنك لا تقوم بمهامك خير قيام، "وأخبره أنني مع المافيا وأنك ستقتل"، "واسحق أعداءك وادفعهم ليسيروا أمامك واسمع عويل نسائهم"، ومن أقوال نابليون بونابرت "لا تقاطع عدوك عندما يرتكب خطأ"، "والخداع هو أحسن سلاح يمكن أن يستخدمه الرجل"، "والمحارب الجيد هو الذي يخرج من خندق ويسير نحو عدوه رغم أنه خائف"

ولقد جسد الفيلسوف العسكري الصيني سن تزو (Sun Tzo) الذي عاش حوالي 500 قبل الميلاد مفهوم الصراع بين الأطراف المتحاربة في كتاباته، فقال:

"عندما تكون مقدمة الفرقة مستعدة، تكون المؤخرة غير مستعدة، والاستعداد على يمين الفرقة يعني أن هناك نقصاً على الشمال، والاستعداد على الشمال يعني أن هناك نقصاً على اليمين. ومجمل القول أن الاستعداد في كل مكان يعني نقصاً في كل مكان".

وقد وجد عدد من واضعي الاستراتيجيات في العبارة السابقة درساً بليغاً وهم يضعون استراتيجيتهم. فهذه العبارة . في نظرهم . ذات أهمية خاصة عند مستوى الاستراتيجية العليا للمنظمة (Corporate Strategy)، حيث تهدر كثير من الموارد وتتبعثر بين وحدات الأعمال الاستراتيجية الكثيرة بل والمتضاربة.

إن كتاب سن تزو عن **فن الحرب (The Art of War)** كان ملهماً فيما بعد لكُتّاب الاستراتيجية؛ وعلى رأسهم مايكل بورتر وهنري منتزبرج، ومن المفاهيم الأساسية في نظرية سن تزو التي تأثر بها أولئك الكتاب:

- ✓ السيطرة Dominance.
- ✓ القصد الاستراتيجي Strategic intent.
- ✓ الميزة التنافسية القائمة على الموارد Resource – based Competitive Advantage.
- ✓ القدرات.

على أن المفكر الاستراتيجي الذي أعطى للتنافس بين الشركات زخمًا نظريًا وعمليًا هو مايكل بورتر، فقد تناول بعمق وتفصيل مفهوم الميزة التنافسية ورسم إطارًا للشركات لكيفية تحقيقها. ثم قدم نصائحه إلى الدول حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية وحثها على تكوين مجموعات من المهارات والصناعات المتخصصة (Clustering) بحيث، ومن خلال المنافسة الشديدة، تستطيع أن تنتج منتجات وعمليات رفيعة المستوى.

لقد تغلغل مفهوم المنافسة في الفكر الاستراتيجي حتى عرفت الاستراتيجية بأنها عملية وضع المنظمة في بيئة تنافسية وتنفيذ أعمال تمكنها من التنافس بنجاح (Schermerhorn, et al., 2011, P.416).

لقد وضع كيم وموبورن استراتيجية المحيط الأزرق، التي تحرص على خلق قيمة جديدة والبعد عن التنافس الشرس الذي يسبب حروبًا اقتصادية قاسية، وكان شعارهما لا تتنافس مع المنافسين، فالتنافس غير ذي موضوع Irrelevant في الاستراتيجية الجديدة، وقد أطلقا على المنظومة الفكرية الجديدة مصطلح إعادة البناء في الاستراتيجية (Reconsructionist view of Strategy)، وقد أمضيا ما يقرب من عقدين من الزمان في دراسة التوجهات الاستراتيجية في ما يزيد عن ثلاثين صناعة، وكان هدفهما التوصل إلى نمط استراتيجي جديد يحث على ابتكار القيمة Value Innovation، ويعني ذلك مدخلاً استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق نمو الأعمال بالتحول من التركيز على المنافسة الحالية في الأسواق إلى التركيز على خلق أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة ذات قيمة، وقد بين كيم وموبورن أن الدوافع التي تكمن وراء توجه الشركات الكبرى نحو ابتكار القيمة تكمن فيما يلي (المشني، 2011، ص ص22–23):

- التقدم التكنولوجي السريع.
- العولمة وتقلص الحدود.
- تحول الخدمات والمنتجات لتكون سلعية غير متمايزة.
- تفكك الشركات المحتكرة، وامتلاء السوق بالشركات المنافسة.
- التغير في أذواق السكان وقيمهم.

وتستمد المنظومة الفكرية الجديدة (استراتيجية المحيط الأزرق) جذورها من النظريات التالية:

1. **نظرية النمو الداخلي (Endogenous growth):**

وصاحب هذه النظرية هو المفكر الاقتصادي البريطاني المعروف جوزيف شومبيتر (Joseph A. Schumpeter)، وقد أبرز شومبيتر أن القوى التي تؤدي إلى نمو المنظمة الاقتصادي والابتكار وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة تنبع من داخل نظام المنظمة عندما يظهر فيها رائدون مبدعون Creative Entrepreneurs يبحثون عن الأرباح ويتحملون قدرًا من المخاطر.

2. <u>**نظرية النمو الجديدة (New Growth Theory)**</u>:

وقد برزت هذه النظرية في الثمانينات من القرن المنصرم، وبيَّن أصحاب هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتضاعف ويتجدد داخل المنظمة عند معرفة أنماط الابتكار المتمثلة في التكنولوجيا، وطرق الانتاج ذات الكفاءة والفعالية.

لقد وضع كل من كيم وموبورن مبادئ في استراتيجيتهم أسموها <u>**مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق**</u>، وهي (المشني، 2011، ص ص153-154):

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق Reconstruct market boundaries

يتضمن هذا المبدأ إعادة تنظيم عناصر السوق بهدف إيجاد الفرص لتقديم منتجات ذات قيمة للزبائن وللشركة، وفتح أسواق جديدة، ومن وسائل ذلك:

1. التركيز على تقديم المنتجات البديلة والجديدة بدلاً من التركيز على التنافس في تقديم المنتجات.
2. النظر عبر المجموعات الاستراتيجية في القطاع، والعوامل التي تدعو الزبائن إلى الشراء من المجموعات الأخرى والشركات المنافسة.
3. استهداف شرائح جديدة ومختلفة من الزبائن سواء أكانوا مستهلكين أو مستخدمين أو مؤثرين.
4. النظر في خصائص المنتج الوظيفية والتأثيرية (كالإسم التجاري والصورة الذهنية).
5. النظر في المنتجات المكملة لمنتجات الشركة.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية في التخطيط الاستراتيجي، وليس على الأرقام

Focus on the big picture, not numbers

يتضمن هذا المبدأ تركيز الشركات في عمليات وضع الاستراتيجيات على الصورة الكلية لوضع الشركة في السوق، ومستوى رضا الزبائن ومتطلباتهم، وذلك بهدف اكتشاف الفرص لتقديم منتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة، وعدم التركيز على الأرقام والوثائق التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من التخطيط.

المبدأ الثالث: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي Reach Beyond existing demand

يتضمن هذا المبدأ التركيز على عوامل القيمة لغير الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم وتحويلهم إلى زبائن، وذلك بهدف تعظيم حجم المحيط الأزرق (الأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين).

المبدأ الرابع: السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح Get the strategic sequence right

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق نجاح استراتيجية المحيط الأزرق وضمان الجدوى التجارية لها من خلال ضمان تحقيق النمو المربح وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية الجديدة. ويتم هذا من خلال أربع خطوات متسلسلة تتمثل بتحديد المنافع والقيم المميزة للزبون، وتحديد السعر الاستراتيجي، والكلفة المستهدفة، ومعالجة العوائق التي تحد من تطبيق فكرة العمل الجديدة.

لقد أخذ عدد من المنظمات والشركات الكبرى بتطبيق مبادئ هذه الاستراتيجية وحققت نجاحات في تقديم منتجاتها وخدماتها، ومنها:

- ✓ سيرك دو سوليل Cirque du Soleil
- ✓ شركة طيران ساوث وست الأمريكية Southwest Airlines
- ✓ سامسونج Samsung
- ✓ فورد Ford
- ✓ أبل كومبيوتر Apple Computer

- ✓ جنرال موتورز General Motors
- ✓ مطاعم سَبْوي SUBWAY

كذلك بدأت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة بتشجيع الشركات على ابتكار القيمة في أعمالها وتبني هذه الاستراتيجية أملاً في تحقيق أهداف تلك الشركات ونموها واستمرارها.

ومن الشركات الأردنية التي تبنت هذه الاستراتيجية **شركة النبيل للصناعات الغذائية**، وقد اظهرت الدراسة التي قامت بها نانسي داود علي المشني أن ثمة عوامل دفعت شركة النبيل نحو الانعتاق من أسواق المنافسة وتطبيق مبادئ ابتكار القيمة، كما بينت الدراسة أن شركة النبيل تعمل على تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق التي عرضنا لها في الصفحات السابقة، وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن الشركة استطاعت أن تحقق القيمة للزبائن والشركة معًا، وأن تفعّل مفهوم الريادة فيها والتي تتمثل في تقديم منتجات متميزة وإنشاء أسواق جديدة، مما كان له دور في جذب زبائن جدد، ونمو المبيعات والحصة السوقية والأرباح.

وبين كيم وموبورن أن هناك مجموعة من العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، على المنظمات التغلب عليها، وتتمثل في (Kim & Mauborgne, 2005, P.150):

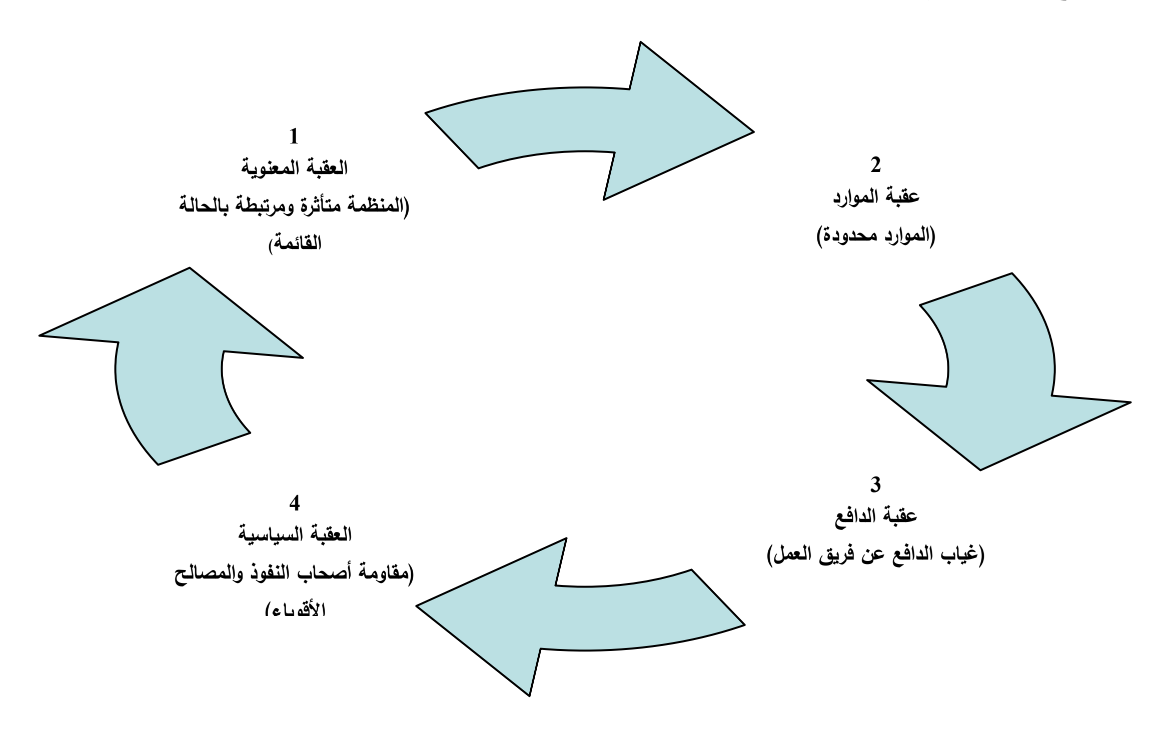
العقبة الأولى: تتمثل في العقبة المعنوية، ويتم التغلب عليها من خلال توعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من تبني الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجية المحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها، ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها.

العقبة الثانية: تتمثل في محدودية الموارد، فكلما زادت حدّة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى إدارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

العقبة الثالثة: تتمثل في الدافع وكيفية إقناع المؤثرين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق.

العقبة الرابعة: هي العقبة السياسية وتتمثل في قوى أصحاب المصالح، وهي من أصعب العقبات وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

ويوضح الشكل رقم (43) العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق.



الشكل رقم (43)

العقبات التنظيمية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: Kim & Mauborgne, 2005, P.150

ثانيًا . اليقظة الاستراتيجية Vigilance Strategy

لقد كان من تداعيات التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة ذلك التأثير الكبير على سلوك المنظمات، خاصة ما يتعلق بتوجهاتها الاستراتيجية، إذ لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافيًا للتنبؤ والتعامل مع المستقبل، الأمر الذي دفع المنظمات إلى محاولة تغيير سلوكها فيما يرتبط

بالتخطيط الاستراتيجي الذي لم يعد كافيًا للتعامل مع تلك التغيرات الكبيرة، فليس باستطاعة أي تنظيم، ومهما كان متقنًا أن يتحكم ويسيطر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور وأن يحقق الأهداف التي رسمها، وكلما كانت الأهداف بعيدة المدى كان حجم تعرض تلك الخطط للتغيرات أكبر (جرادات، 2013، 184).

وفي هذا السياق فإنه ينبغي عدم الاعتماد الكامل على الخطط الاستراتيجية، لأن البيئة متغيرة والأهداف التي تم تحديدها يمكن أن لا تتحقق بسبب حدة التغير وسرعته، وتظهر هذه المشكلة بشكل كبير في المنظمات البيروقراطية الكبيرة، وتحديدًا الحكومية، حيث تضع تلك المنظمات خططها الاستراتيجية بطريقة روتينية مطولة، وعندما يحدث تغير ما في البيئة يكون من الصعب تعديل تلك الخطط بشكل سريع، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على التيقظ والتبصر، وهو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية، والتي لا يمكن أن تكون بديلاً عن التخطيط الاستراتيجي، غير أنها يمكن أن تكون مكملاً له.

وسنعالج في هذا الموضوع مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وأنواع اليقظة الاستراتيجية وأهداف اليقظة الاستراتيجية.

(1) مفهوم اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Concept

تعني اليقظة القيام بالحراسة والمراقبة من أجل حماية مكان ما، بمعنى ضرورة أن يكون الشخص على تيقظ؛ أي أن يكون لديه وعي وإحساس، وأن يكون مستعدًا لاستقبال وتلقي كل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال وأقوال، ومعرفة متى وأين تحدث، وقد عرف كريستين

(Christine, 2000, 27) اليقظة بأنها: "وظيفة مهمتها تسيير موارد المعلومات لجعل المنظمة أكثر ذكاءً وتنافسية، باعتبارها نشاطًا مستمرًا يجعل المنظمة قادرة على متابعة ومواكبة كل جديد.

وترتبط اليقظة بالذكاء الاقتصادي، وتعتبر إحدى مكوناته، إذ يعبر الذكاء الاقتصادي عن جميع الأعمال المنبثقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها من أجل توفير المعلومات المطلوبة لصناع القرار، وتساعد اليقظة في مراقبة ورصد وتحليل التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وإيصالها إلى مواقع اتخاذ القرار، وبالتالي، فاليقظة هي واحدة من الأدوات المهمة للذكاء الاقتصادي (جرادات، 2013، 185).

وتشير اليقظة الاستراتيجية، إلى تلك العملية التطوعية التي ينبغي على كل من يعمل بالمنظمة ممارستها كلما اقتضت الضرورة ذلك، أي أنها تعتبر جزءًا أساسيًا من الذكاء التنافسي Competitive Intelligence، فهي تعمل كالرادار الذي يتنبأ عن الحدث في الوقت المناسب، وعليه يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها: مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس ملاحظة وتحليل البيئة لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة، والتي تتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة كونها تتمتع بالصفة الاستراتيجية.

وتعني اليقظة الاستراتيجية كذلك قيام المنظمة بمراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لاستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها، فالبيئة ليست دائمًا واضحة ويمكن التنبؤ بما ستتعرض له مستقبلاً، وهذا هو السبب الرئيس الذي يدعو إلى التيقظ والاستبصار وعدم الاعتماد على التنبؤات المستقبلية وافتراض عدم تغيرها. فاليقظة الاستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير استراتيجي Strategic Thinking استباقي، أي ضرورة أن تكون المنظمة ساعية للتعلم باستمرار، لأن المهم في التوجه الاستراتيجي هو ما تستطيع المنظمة تعلمه ومعرفته، وليس ما عرفته وتعلّمته.

تتمثل مراحل اليقظة الاستراتيجية في جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات، وذلك من أجل مراقبة التأثيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والعلمية والتكنولوجية لتحديد المخاطر والتهديدات كي يتم تجنبها، وكذلك تحديد الفرص لاستغلالها، إذ تقوم اليقظة الاستراتيجية على أساس مساهمة المنظمة في التغيير، وليس الاقتصار فقط على انتظار التغير للقيام بعمليات رد الفعل، وعليه، فإن نظام اليقظة الاستراتيجية هو عبارة عن فعل إرادي جماعي، يساهم به كل العاملين في المنظمة، ويعتمد على تبادل واقتسام المعلومات، سواء من حيث الحصول عليها أو تحليلها.

(2) أنواع اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Types

أشار ليسكا (Lesca, 2005) إلى وجود أربعة أنواع أساسية لليقظة الاستراتيجية، لكل منها مزايا خاصة، وأنشطة محددة، وأهداف وغايات واضحة، غير أنها جميعًا تعمل على خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهذه الأنواع هي:

1) اليقظة التكنولوجية Technical Vigilance: وهي مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التغيرات والمستجدات التي تحصل في البيئة التكنولوجية، والتي يكون هدفها رصد التطورات الجديدة التي تحصل في المجال التكنولوجي المرتبط بعمل المنظمة، إضافة للتقليل من المفاجآت التي تتعلق بالتطورات التكنولوجية، وسلوك المنافسين في ذلك المجال، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر منها:

- تحليل براءات الاختراع المتعلقة بمجال عمل المنظمة بشكل مستمر.
- دراسة السوق التكنولوجية لمعرفة الداخلين والخارجين لتلك السوق.
- البحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لمحاولة اقتناصها.

2) اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: وترتبط بتحركات المنافسين، سواء الحاليين أو المرتقبين، أو أولئك الذين يقدمون منتجات بديلة، حيث تحدد اليقظة الاستراتيجية شدة ضغط المنافسين وقدراتهم لتمكين المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب، والهدف من اليقظة الاستراتيجية تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحقيق السبق الدائم على المنافسين، من خلال تجميع معلومات ضرورية عن الجوانب التالية:

- الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون.
- نوعية وتشكيلة المنتجات المنافسة.
- تكاليف الإنتاج للمنافسين لمقارنتها بتكاليف المنظمة.
- كيفية تنظيم لمنظمات المنافسة لأعمالها وشبكات اتصالها.

3) اليقظة التجارية Commercial Vigilance: وتهدف لضمان ميزة تنافسية دائمة، حيث تعمل اليقظة التجارية على متابعة التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم، وشكاواهم، إضافة إلى التغييرات التي تحدث في السوق، وما يرتبط بها من قضايا العرض والطلب، والقضايا المرتبطة بالموزعين، والبحث عن كيفية استمرار العلاقة مع العملاء والموردين، والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات.

4) اليقظة البيئية Environmental Vigilance: ويتم من خلالها التيقظ والمراقبة المستمرة لكل ما يحدث من تطورات في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، بمعنى أن هذه اليقظة ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة، وتعمل على رصد أي تغير في تلك المجالات لمعالجة ذلك التغير بشكل سريع.

(3) أهداف اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Goals

يتمثل الهدف الأساس لليقظة الاستراتيجية بكيفية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية، وتحقيق السبق على المنافسين في مختلف المجالات، سواء في مجال جودة المنتجات، أو الأسعار، أو تحقيق حصة سوقية كبيرة، أو كسب ولاء الزبائن. أما الأهداف الفرعية لنظام اليقظة الاستراتيجية فتتمثل فيما يأتي (جرادات، 2013، 186):

1. التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية لاستغلالها أو تجنبها.
2. تحديد الممارسات الأفضل التي تضمن للمنظمة مواجهة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه.
3. توسيع وزيادة أنشطة المنظمة، ودخول قطاعات عمل جديدة ذات جاذبية كبيرة، وتطوير أداء المنظمة بالمقارنة مع المنافسين.
4. التقييم الدقيق لموقع المنظمة التنافسي، سواء حاليًا أو مستقبلاً.
5. متابعة المستجدات التكنولوجية أولاً بأول، لتطوير الوضع التكنولوجي للمنظمة.
6. زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة حجم المبيعات وتطوير المنتجات وتحسين الجودة ودخول أسواق جديدة.

ثالثًا . التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في العالم العربي

سنتناول هذا الموضوع على مستويات عدة، وهي:

- ✓ المستوى المجتمعي الكلي.
- ✓ مستوى قطاعات محددة مثل الإدارة والتنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري والتربية والجامعات.
- ✓ مستوى القيادات الإدارية في المنظمات العربية.

ثم سنعالج موضوع الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من المنظور العلمي في العالم العربي.

أما من حيث المستوى المجتمعي (الكلي):

فإنه يكاد يجمع الباحثون في التنمية العربية في العقود الماضية على أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لم تحقق الأهداف المرجوة منها، ذلك أن معدلات التنمية العربية التي تحققت في ظل خطط التنمية التي وضعت كانت أقل مما كان ممكناً قياساً إلى الموارد المتاحة لكثير من البلاد العربية، والواقع أن الدول العربية جميعها، الإ في حالات استثنائية قليلة، وضعت خططاً أسماها البعض خطط تنمية اقتصادية وأطلق عليها البعض الآخر خطط تنمية اقتصادية واجتماعية، وكان مداها الزمني ثلاث سنوات أو خمس سنوات أو ست سنوات أو سبع سنوات أحياناً.

ومما يدل على فشل خطط التنمية العربية ازدياد عدد الفقراء والعاطلين عن العمل، وازدياد عجز الموازنات، وتدهور الأحوال والبيئات الاجتماعية في عدد من الدول العربية، وانتشار وازدياد الفقراء فقراً والأغنياء غنى، وتدهور نوعية الحياة في الكثير من المدن العربية، وانتشار الأحياء الشعبية الفقيرة، ومدن الصفيح والعشوائيات وتفاقم مشكلة ازدحام المواصلات، وانتشار جرائم السرقة والإغتصاب، وشيوع ثقافة الفساد، واتجاه عدد من الشباب العربي إلى الهجرة للدول الأوروبية أو الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر كل هذه المؤشرات مؤشرات على فشل خطط التنمية العربية.

والواقع أن هذه المشكلات التي استعصت على الحل في عدد من الدول العربية قد دفعت الجماهير إلى التحرك العفوي السلمي في البدء ثم التحرك العنيف فيما بعد للقيام بالثورة كما وضح ذلك في ثورات الربيع العربي في تونس ومصر وليبيا، وكما نشهد الآن في سوريا وفي بعض البلاد العربية الأخرى.

إن الهدف من ذكر هذه القضايا في الفقرات السابقة الإشارة إلى أنه كان هناك خطط طويلة المدى أو تفكير استراتيجي بمعنى ما، وكانت هناك خطط تنمية في البلاد العربية في العقود السابقة وأن الفشل كان من نصيب هذا التخطيط وتلك الخطط.

ويذهب عدد من الباحثين إلى أن هناك أسباباً عدة لهذا الفشل لا مجال لمعالجتها في هذا المقام، ولكنهم يشيرون إلى وجود أوجه قصور في التخطيط للتنمية العربية.

يقول الدكتور محمد صادق، وهو أستاذ الإدارة العامة السابق في الجامعة الأمريكية وخبير البنك الدولي المعروف رحمه الله: "إن منطق العصر يتطلب اختراع التخطيط لو لم يكن موجوداً وأنه نظراً لدور الدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فإن هناك اعترافاً متزايداً بأهمية تبنيها للتخطيط وسيلة لتعضيد وتسريع عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية". ويعدد صادق أوجه القصور في التخطيط فيما يلي (صادق 1980، ص ص 74-78):

1- التركيز المفرط على دور تكوين رأس المال الثابت في خطط التنمية، ويعود السبب في ذلك إلى أن مسألة تخصيص الاستثمارات بين القطاعات المختلفة وبالتالي خطة الاستثمار تشكل العمود الفقري لخطط التنمية.

2- إيلاء خطط التنمية العربية التنمية الاقتصادية تركيزاً كبيراً على حساب الإنماء الاجتماعي.

3- التركيز المفرط للتخطيط على النمو دون الانتباه إلى الآثار المترتبة على ذلك مثل ازدياد التباين في مستويات التنمية بين الريف والمناطق الحضرية من جهة وبين المناطق الأخرى المختلفة من جهة أخرى، بعبارة أخرى أن البعد المكاني أهمل في التخطيط.

4- عدم الانتباه الكافي للتكامل بين مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية للتنمية وبين تنفيذ تلك الخطط.

5- عدم الالتفات إلى إنشاء وحدات تخطيط على مستوى القطاعات؛ خاصة القطاعات التي تلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6- افتقار التخطيط وخطط التنمية للدعم السياسي من قادة الأنظمة العربية، فالتخطيط عملية فنية إدارية، ولكنها عملية سياسية كذلك.

أما على مستوى القطاعات

فإن قطاع الإدارة العامة قد شهد محاولات متعددة لوضع استراتيجيات في عدد من الوزارات والمؤسسات العامة العربية، وفي الغالب الأعم فإن وضع تلك الخطط كان بمثابة تمرين عقلي (Mental excercise)، ولم ينعكس على الأداء في تلك الوزارات والمؤسسات.

لكن المجال الذي عرف محاولات جادة للتخطيط الاستراتيجي هو مجال التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري، وليس هذا هو مجال البحث في الفروق بين التنمية الإدارية والاصلاح الإداري، ولكن لأغراض البحث هنا نقول أن التنمية الإدارية هي مرادفة للإصلاح الإداري (درة وآخرون 2002، ص141−142).

لقد عرفت جميع الدول العربية خططاً لإدخال برامج التنمية الإدارية في أجهزتها الإدارية، ولقد كانت بعض مجالات التنمية الإدارية والإصلاح الإداري محاولات شاملة تناولت النظام الإداري في الدولة بكل أبعاده كالهياكل والوزارات والأجهزة وشؤون الوظيفة العامة والإدارة المالية والتشريعات والجوانب السلوكية في الإدارة، وركزت بعض المحاولات الأخرى على جانب من النظام الإداري كالهياكل التنظيمية أو إدخال تحسينات في الخدمات التي تقدم للجمهور أو معالجة رواتب الموظفين وإجراءات توظيفهم، أو إصلاح الموازنة أو إدخال تجديدات تكنولوجية. كذلك فإن بعض محاولات التنمية الإدارية تناولت وزارة أو مؤسسة ما، وبعضها تناول قطاعًا بذاته.

ومن المؤسف أن تنتهي معظم محاولات التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري إلى الفشل، وأن الحصاد في النهاية حصاد ضئيل تمثل في عدم انعكاسه على الأداء العام للجهاز الإداري الحكومي في البلاد العربية، ولم يحس به الجمهور الذي توضع خطط التنمية الإدارية من أجل رفع مستوى معيشته.

وقد بحث عدد من الباحثين أسباب فشل خطط التنمية الإدارية في العالم العربي فأبرزوا ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي إلى العوامل التالية:

غياب المعايير العلمية في التخطيط، وندرة المعلومات، وعدم احترام الوقت، ونقص الكفاءات والخبرات اللازمة، وعدم توفر التنسيق اللازم لنجاح عمليات التخطيط (اللوزي، 2000، ص ص91-91). وأشار البعض الآخر إلى قصور الجهود في بلورة المفاهيم الكلية لإدارة التنمية الذي قاد إلى الإبهام والتعميم في تحديد الأهداف وعجز أجهزة التخطيط المركزية في تحقيق تصور شمولي متكامل لعملية التنمية (الطيب، 1989، ص ص109-110). ثم أن باحثين آخرين ألقوا الضوء على جوانب النقص في إعداد استراتيجيات الإصلاح الإداري (التنمية الإدارية)؛ فذكروا قصور أو عدم تكامل استراتيجية الإصلاح، فكانت هناك استراتيجيات مبتسرة أوقاصرة (Deficient) وغير متكاملة، وقصور الاستراتيجية المجتمعية للتنمية السياسية وبطء التطور الديموقراطي وضعف درجة التنبؤ للخيارات أو البدائل المختلفة عند وضع الاستراتيجية، وعدم بلورة رؤية استراتيجية مستقبلية في الخطط الاستراتيجية للتنمية الإدارية، ذلك أن بلورة مثل هذه الرؤية يشكل عنصرًا ضروريًا لنجاح السياسات الاقتصادية والتنموية، فالرؤية تمثل الفلسفة والأهداف الكلية للاقتصاد والمجتمع والمسار التنموي الذي يسلكه (عاشور، 1995، ص132،11،8).

ومن ناحية أخرى فقد كثرت الخطط الاستراتيجية في قطاع التربية والجامعات في العالم العربي، والملاحظة العامة على هذه الخطط أنها تأتي في الغالب إما لأن التخطيط الاستراتيجي صرعة (موضة) على المؤسسات أن تأخذ بها، أو نتيجة الاملاءات من منظمات إقليمية أو دولية أو إرضاء لجهات تمنح معونات مالية وفنية، فمنهجية إعداد الاستراتيجيات تكون قاصرة في الغالب، يقوم بإعدادها أساتذة في التربية أو العلوم الإدارية وتصاغ على نمط ما هو في الكتب، ثم تطبع في وثيقة تنشر على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، فليس هناك خطط عمل ولا برامج واقعية ولا تخصيص للموارد

لها. وقد تودع هذه الاستراتيجيات في المكتبات أو يعلوها الغبار في مكاتب المسؤولين الكبار في تلك المؤسسات.

يقول الدكتور نخلة وهبة في معرض حديثه عن إشكالية التخطيط التربوي في الوطن العربي: "إن غالبية هذه المشروعات، سواء كانت خططًا أم استراتيجيات، تجد نفسها في نهاية الأمر أسيرة الحاضر لا تمتلك سوى التشبث به وترسيخه، ثم إن غالبية المشروعات المذكورة تتصف بالضبط الجامد لأجزائها، وتنقصها بالتالي الدينامية الضرورية لربط الأجزاء ببعضها ... كما تنقصها المرونة لاستبدال جزء بآخر عند دخول متغيرات جديدة" (وهبة، 2001، ص80).

ثم يقول وهبة: "إن الثقافة الرائجة حول مسألة التخطيط قد أوقعت العاملين في هذا الميدان في مطبين منهجيين أساسيين قد يؤثران سلبًا على الاتساق بين الجانب الغائي (أي ما يتعلق بالغايات والأهداف) وبين الجانب الإجرائي للمنتج النهائي (الاستراتيجية أو الخطة) ... حيث وقع خلط بين مفهوم التخطيط ومفهوم التنبؤ عن طريق الاسقاطات، أما المطب الثاني فنعتقد أنه برز على مستوى طبيعة الفكر المستخدم لإعداد الخطة أو الاستراتيجية" (وهبة، 2001، ص81).

أما على مستوى القيادات الإدارية في المؤسسات العربية:

فإن التخطيط لا يشكل همًا ومسؤولية أساسية من مسؤولياتهم في معظم الأحيان، ولعل الدراسة الميدانية التي أجراها هنري منتزبرج Henry Mintzberg على عدد من المديرين الكبار في منظمات أمريكية كبرى تنطبق على القيادات الإدارية العربية. لقد نشر منتزبرج تلك الدراسة في **Harvard Business Review** عام 1975 في بحث حمل العنوان التالي: "عمل المدير: فولكلور وحقيقة "The Manager’s Job: Folklore and Fact (Hindle, 2012, PP.275-276)، وقد استخلص منتزبرج في دراسته التي استخدم فيها أسلوب الملاحظة والمقابلة أن أولئك المديرين في

تصريفهم لأعمالهم اليومية ليسوا المثال أو الأنموذج الذي يحتذى، ووجد أنهم أناس عاديون يقفزون من موضوع إلى موضوع، وأنهم يحبون ويتعايشون مع المقاطعات العديدة للعمل، كما وجد أن المديرين الكبار ينفقون ثلاثة أرباع وقتهم في الاتصالات الشفوية، وبالتالي فإن العمل الرئيسي للمدير هو توصيل المعلومات عن طريق الحديث الشفوي. بعبارة أخرى أن التخطيط كوظيفة رئيسية للمدير غائب في أعمالهم، والواقع أن هذا الوصف يكاد ينطبق على المدير العربي الذي يغرق في التفاصيل ويتخذ القرارات الروتينية ولا تعنيه كثيرًا القضايا الاستراتيجية.

وحتى تكون الصورة للمدير العربي صورة متوازنة فإننا نقول إن المدير العربي المعاصر يقوم بالتخطيط لعمله في أحايين كثيرة، وأنه يساهم في وضع خطط استراتيجية لمؤسسته. لقد اجرى د. فريد منى في السبعينات من القرن المنصرم دراسة ميدانية عن المدير العربي في ذلك الوقت وحصل فيها على درجة الدكتوراه من كلية الأعمال في جامعة لندن (School of Business). لقد أجرى الباحث مقابلات مع (52) مديرًا عربيًا من مصر والأردن والكويت ولبنان والسعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة (Muna, 1980, PP.89-98).

ومن النتائج التي توصل إليها د. منى فيما يتعلق بالتخطيط في حياة المدير العربي ما يلي:

1. يتأثر وقت وأداء المدير العربي بقيم ومعايير البيئة العربية الاجتماعية والثقافية، فالمدير العربي يواجه مشكلة معقدة نتيجة ضعف اهتمام العاملين معه بالوقت.
2. إن المديرين العرب، رغم القيود الاجتماعية والثقافية التي تفرضها عليهم البيئة، فإنهم يضعون خططًا مستقبلية لمنظماتهم وأعمالهم، وقد بينت الدراسة أن خططهم بعيدة المدى تتناول موضوعات مثل الاستثمار في رؤوس الأموال، والتخطيط الذي يشمل كل المنظمة والتدريب والتنمية، ثم إن عددًا منهم ذكر أن العقبة الرئيسية التي تواجه خططهم هو ندرة أو عدم دقة

المعلومات المتعلقة بأعمال منظماتهم، ثم إن عددًا كبيرًا منهم يضع خططًا استراتيجية عليا (Corporate Strategy) لمد ثلاث أو أربع أو خمس سنوات.

3. لقد دافع د. منى دفاعًا منطقيًا جادًا عن المدير العربي الذي قد يخضع لعقيدة الجبرية والقدر المحتوم في أعماله، فقد عرض لاتهامين يوجها للثقافة العربية الإسلامية عدد من الباحثين الغربيين، وهما: أن تلك الثقافة تمجِّد الماضي، وأن عقيدة الجبرية تسيطر على أبنائها، وبين أن مجرد وضع المدير العربي لخطط طويلة المدى توضح بما لا يدع مجالاً للشك أنه قادر على أن يتحكم في مصيره ومصير ومستقبل منظمته، واستشهد بآيات قرآنية وأحاديث نبوية، ومنها قوله تعالى "إن الله لا يغيِّر ما بقومٍ حتى يغيِّروا ما بأنفسهم"، ومنها قوله عليه السلام "اعقلها وتوكل". ثم ذكر أن إنجازات الحضارة العربية الإسلامية تشهد باستخدام التخطيط طويل المدى والرغبة في فهم الكون وإعمار الأرض.

ولعل المؤلفيْن يتفقان مع روبنز وزملائه (Robbins, et al., 2011, P.172) في تحليلهم لوضع الإدارة الاستراتيجية في العالم العربي، ويتمثل فيما يلي:

1. هناك خطط استراتيجية رسمية في العالم العربي، لكنها قليلة.
2. ضعف ثقة المديرين في التأثير الذي قد يحدثه التخطيط الاستراتيجي الرسمي.
3. ثمة صعود واضح في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي في المنظمات العربية، وهناك اهتمام متنام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وهذا يدعم الأساليب الإدارية الحديثة.

نبحث الآن <u>التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية من المنظور العلمي في العالم العربي</u>

إن نظرة من الباحث على التقارير السنوية التي تصدرها المؤسسات العربية في مجالات عملها المختلفة، وكذلك المواقع الإلكترونية لها توضح أن قادة هذه المؤسسات قد فتنوا بالتخطيط الاستراتيجي

والاستراتيجيات، فكلها لها استراتيجيات تغطي فترة زمنية منها، وأغلبها يتحدث عن بدائل استراتيجية أو قرارات استراتيجية.

ورغم ذلك فإن "مفهوم الاستراتيجية يكتنفه قدر غير قليل من الصعوبة والغموض نتيجة للندرة الشديدة في الدراسات والكتّاب في هذا الموضوع" (عاشور، 1995، ص15).

إن الدراسات التي تتناول التجارب العربية في التخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات، تسبر غورها وتبين نواحي القصور والقوة فيها، وتوضح الحلول المقترحة لمعالجة جوانب القصور، وتستشرف المستقبل لوضع استراتيجيات محكمة تتعامل مع المتغيرات المحورية التي يراد تحريكها لتكوين مداخل مواجهة متكاملة ومتناسقة العناصر، نقول إن مثل هذه الدراسات نادرة فعلاً في العالم العربي.

ومن ناحية أخرى فإن الكتب التي تؤلف عن الاستراتيجية: ماهيتها وتاريخها ونظرياتها ونماذجها الفكرية وأنواعها كتب مكتوبة باللغة العربية ولكنها تكاد تكون نسخة طبق الأصل من الكتب التي تتناول الاستراتيجيات والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المراجع الأجنبية، ومنها اللغة الانجليزية، فهي من هذه الناحية عالة على ما يكتب في الإدارة الاستراتيجية في الغرب.

نحن إذن أمام مأزق يتكون من وجهين: الأول ويتعلق بقلة الدراسات العملية الميدانية التي تدرس التجارب العربية في وضع الاستراتيجيات، والثاني يتعلق بأصالة ما يكتب عن الإدارة الاستراتيجية في العالم العربي.

إننا في هذا الجزء من الفصل نقترح ما يلي:

1) تكوين ائتلاف فكري من المهتمين بالاستراتيجيات والإدارة الاستراتيجية تكون مهمتهم إجراء دراسات معمقة ميدانية عن التجارب العربية في تطبيق الاستراتيجيات والخروج بنتائج عملية تنبع من أرض الواقع العربي.

2) تكوين فريق بحث (Think Tank) عربي يعمل على إعداد مراجع في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية تكون من مهامه ما يلي:

أ. دراسة النتاج العالمي في الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية بتعمق، واستنباط ما يلائم البيئة العربية منها.

ب. دراسة التراث العربي الإسلامي في التاريخ والسياسة والفلسفة والحروب والإدارة، واستخراج ما فيه من مفاهيم ونظريات في الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي.

ت. إجراء مزاوجة بين النتاج العلمي والنتاج العربي الإسلامي في الاستراتيجيات، والخروج بنظريات تجمع، كما يقولون، بين المعاصرة والأصالة.

ولعل هذه الاقتراحات العملية تتمخض عن مفاهيم ونظريات ونماذج فكرية تعالج مشكلات العالم العربي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، ويكون توجهها توجهًا استراتيجيًا متكاملاً يتعلق بالأهداف الكلية الحرجة والأساسية في كل حقل من حقول المعرفة، وبالمسارات الكلية الموصلة إليها، وبالمتغيرات والبدائل وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي للاستراتيجيات.

الخلاصة

عالجنا في هذا الفصل الموضوعات الأربعة التالية:

أما الأول فهو استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)، ونعني بها تلك الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، وواضعا هذه الاستراتيجية هما دبليو تشان كيم (W. Chan Kim) وزميلته رينيه موبورن (Renee Mauborn). ولهذه الاستراتيجية مبادئ أربعة طبقتها الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية، ومنها شركة النبيل للأغذية الصناعية في الأردن.

أما الثاني فهو اليقظة الاستراتيجية (**Strategic Vigility**)، ونعني بها قيام المنظمة بمراقبة التغيرات بشكل مستمر وإجراء ما يلزم من أجل استباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها. ومن أنواع اليقظة الاستراتيجية اليقظة التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية.

أما الثالث فهو التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في العالم العربي، وقد تناولنا هذا الموضوع على عدة مستويات: المستوى المجتمعي الكلّي ومستوى قطاعات معينة كالإدارة والتنمية الإدارية والتربية والجامعات، ثم مستوى القيادات الإدارية في المنظمات، وقد بحثنا أيضًا الموضوع من المنظور العلمي عربيًا، وقد لوحظ وجود عقبات تواجه التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في أغلب المستويات التي بحثناها.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. حدد مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، ولماذا سميت بهذا الاسم؟
2. ما الفروق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق؟
3. ما مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق؟
4. ما معنى اليقظة الاستراتيجية وأهميتها وأنواعها؟
5. قيِّم دور التخطيط الاستراتيجي في خطط التنمية العربية في العقود المنصرمة.
6. ماذا نعني بالتنمية الإدارية؟ وما مدى نجاح خطط التنمية الإدارية في العالم العربي؟
7. ما نصيب الخطط الاستراتيجية من النجاح في التربية العربية؟
8. هل يخطط المدير العربي لعمله؟ وما تأثير البيئة الخارجية على عمله؟ وهل يخضع المدير العربي لعقيدته الجبرية في القيام بعمله؟

الفصل العاشر

مستقبل الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي

The Future of Strategic Management and Strategic Thinking

أقوال في الموضوع

- **قال الله تعالى:**
  - "وإنك لعلى خلقٍ عظيم"
- "عندما وضعنا نظام التخطيط في الشركة في بداية الأمر فإنه كان تخطيطًا حيويًا فعالاً: كان التفكير متجددًا ولم يكن الشكل هو ما يعنينا ... كان التخطيط يدور حول الفكر. ثم عيّنا مديرًا للتخطيط في الشركة، فقام بتعيين نائبي رئيس له، ثم عين مختصًا في التخطيط .. وهكذا غدت الخطط أكثر سماكة، والطباعة أكثر جمالاً، وغلاف المجلدات أكثر صلابة، والرسوم أكثر أناقة!!"

جون ولش (John Welch)

مدير شركة جنرال إلكتريك General Electric Co.

- "إنها الحقيقة ولكنها الحقيقة المُرَّة: إن رجال الأعمال الأمريكيين أقل رجال الأعمال إتقانًا للغات الأجنبية في العالم، إن كليات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية لا تعتني باللغات الأجنبية، وفي العادة ما يتجنب الطلبة تعلمها"

رونالد دويك (Ronald Duiek)

- "إذا لم تقم الأعمال على أسس أخلاقية، فإنها لن تفيد المجتمع، وسيلفها النسيان كشأن كل الممارسات غير الأخلاقية"

س. ماكس كيلان (C. Max Killan)

- "إن الأخلاق القويمة هي الأعمال السليمة"

قول مأثور

الفصل العاشر

مستقبل الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي

The Future of Strategic Management and Strategic Thinking

الأهداف الأدائية

يتوقع أن يحقق الدارس الأهداف الأدائية التالية بعد أن يقرأ هذا الفصل:

1. أن يعدد العقليات الخمس التي ذكرها هوارد جاردنر (Howard Gardner) لرسم معالم المستقبل في كتابه خمس عقليات للمستقبل.
2. أن يذكر خمسًا من خصائص التفكير الاستراتيجي.
3. أن يعدد أربعًا من مهام القيادة الاستراتيجية مستقبلاً.
4. أن يوضح معنى قيام شراكة بين القيادات الاستراتيجية وبين المفكرين والمستشارين الاستراتيجيين مستقبلاً.
5. أن يوضح معنى استمرار الاهتمام بالموارد البشرية في منظمات المستقبل.
6. أن يوضح مفهوم تنامي حركة المسؤولية المجتمعية مستقبلاً.
7. أن يوضح مفهوم الحرص على المسؤولية الأخلاقية في بناء الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها مستقبلاً.
8. أن يوضح مفهوم الحرص على تقبل ثقافات الآخرين واحترامها مستقبلاً.

9. أن يوضح مفهوم استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة (Knowledge Management) والانتقال إلى إدارة الحكمة مستقبلاً.

10. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم إدارة المعرفة.

11. أن يحدد، بكلماته الخاصة، مفهوم الحكمة وإدارة الحكمة.

12. أن يوضح، بكلماته الخاصة، مفهوم المنظور الاتفاقي المتسق والمنظور الامتدادي في الإدارة الاستراتيجية.

سنعالج في هذا الفصل القضيتين التاليتين:

(1) التوجهات العقلية المستقبلية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

(2) الاتجاهات العامة للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مستقبلاً

أولاً . التوجهات العقلية المستقبلية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

لعل من الدراسات التي حاولت أن تستشرف الاتجاهات المستقبلية التي ستحكم واقع المجتمعات الصناعية والنامية والغنية والصغيرة على حد سواء تلك الدراسة العميقة التي وضعها عالم النفس المعروف في جامعة هارفارد هوارد جاردنر (Howard Gardner) صاحب نظرية الذكاءات المتعددة Multiple Intelligences (MIs) في كتابه الصادر عام (2008) وعنوانه **خمس عقليات للمستقبل (5 Minds for the Future)**، ثم قام عالم التربية العربي المعروف الدكتور حامد عمار في مقالة له في مجلة العربي عن "توجهات التفكير لعالم المستقبل" بتناوله وشرح ابعاده (عمار، 2008).

لقد عرض هوارد جاردنر **لتوجهات عقلية خمسة** انطلقت من إسهامات علم النفس المعرفي (Cognitive Psychology) في تفهم العقل البشري وعمليات المخ إلى جانب العوامل التي أبرزتها تفاعلات التاريخ والأنثروبولوجيا والاقتصاد والسياسة، ومن القيم الانسانية للعيش المشترك، ومن القوى والعوامل التي شكلت ظاهرة العولمة (Globalization).

أما التوجهات العقلية الخمسة المستقبلية فهي (درة والمجالي، 2010، ص ص246–247):

1– العقل المعرفي المنظم (Disciplined Mind):

وهو العقل الذي يمتلك قدرًا من المعرفة المتميزة في مجال واحد على الأقل في العلوم أو الفنون أو المهن. ومن دون هذا الامتلاك فإن الفرد سوف يجد نفسه منساقًا لاتباع الألحان التي يعزفها غيره في المجالات المعرفية المختلفة، ومن ثم لا تكون له شخصية فكرية متماسكة.

2- العقل القادر على التوليف والتجميع والترابط (The Synthesizing Mind):

ويتميز بالقدرة على تناول معلومات من مصادر معرفية متعددة، بإيجاد الروابط بينها في وحدة متماسكة بحيث يتكون منها مزيج أو مركب له قيمته ودلالته، وتزداد أهمية هذه القدرة في زحمة التراكم المعرفي المتزايد بكم هائل كبير، وفي ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية والرقمية.

3- العقل الخلاق المبدع (Creating Mind):

وهو العقل الذي يقتحم آفاقًا معرفية جديدة فيمد الأفراد والمنظمات بأفكار جديدة ويطرح أسئلة غير مألوفة، بغية الوصول إلى إجابات غير متوقعه، ويذكر هوارد جاردنر أن يكون العقل الخلاق المبدع متقدمًا ولو بخطوة واحدة على آفاق المعرفة الراهنة في أفضل الحواسيب المتاحة أو قدرات الإنسان الآلي (الروبوت).

4- العقل الاخلاقي (Ethical Mind):

وهو العقل الذي يحترم الاختلافات بين الأفراد والجماعات الأخرى، ويسعى إلى تفهم هؤلاء الآخرين وتقبلهم والعمل معهم بكفاءة، ومن الواضح أننا يجب أن نتذكر أننا نعيش في عالم متشابك متفاعل معاً، يصبح فيه عدم التسامح أو عدم احترام رؤى الآخرين غير مقبول على الإطلاق.

5- العقل الذي يحترم الآخرين أو عقلية الاحترام (Respectful Mind):

وهي عقلية تفرض على صاحبها أن يتفهم دوره كعامل في منظمة ودوره كمواطن في وطن أو منطقة أو العالم. وهذا يعني مقاصد العمل يجب أن تتجاوز استهداف المصالح الخاصة والسعي بتجرد إلى إفادة الجميع دون تحيز.

ومن الجدير بالذكر أن جاردنر قد أكد في كتابه أن أنواع التفكير العقلي سابقة الذكر تفرضها أولويات اليوم وتزايد أهميتها في المستقبل، وهي أنواع من العقليات تمتزج فيها الجوانب المعرفية الفكرية بالجوانب المجتمعية في العالم المعولم.

والواقع أن هذه العقليات الخمس ذات دلالات وانعكاسات للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية المستقبليين.

إن التفكير الاستراتيجي هو حاضنة الإدارة الاستراتيجية، ولهذه التفكير خصائص بحث بعضها: ناصر الدين (2013، ص ص11–36)، ومنها:

1. التفكير الشمولي Holistic Thinking:

ونعني بذلك أن تتوفر لدى المفكر الاستراتيجي نظرة كلية عامة واستيعاب معاني الرموز ودلالاتها وربط أجزاء موضوع البحث أو الظاهرة ربطًا محكمًا منطقيًا، وهو أيضًا يرى الصورة الكلية للمنظمة التي يعمل بها وقوى البيئة الخارجية التي تتفاعل معها ومنها قوى وعوامل العولمة والتغيرات والتطورات التي تحدث في عالم اليوم.

2. التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking:

ونعني به النظر إلى حقيقة الأشياء، ومعرفة الأسباب الحقيقية لها دون الانخداع بأعراض المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث والتمييز بين النتائج المقصودة وغير المقصودة لقرار أو حدث معين.

3. التفكير التخطيطي Planning Thinking:

ونعني به أن المفكر الاستراتيجي يطور فهمًا مشتركًا لرؤيته في المنظمة مستفيدًا من آراء العاملين فيها، كما أنه يضع تصورًا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهو أيضًا يحدد أهدافًا بعيدة المدى والإجراءات لتنفيذها، ثم إنه يخصص الموارد وفقًا لأولويات محددة، ويحدد المسؤوليات

والتوقعات وكيفية تنفيذ ما وضع من تصورات، وتقييم ذلك كله ومتابعته (Tobin and Bettingell, 2008, PP.148-149).

4. التفكير النظامي System Thinking:

ونعني به أيضًا تكوين نظرة كلية واعتبار الظاهرة الطبيعية والمعنوية نظامًا (A system) يسعى إلى هدف، وأن أي تغيير في جزء منه يؤثر على الأجزاء الأخرى من النظام، وكذلك النظر إلى المؤسسة أو الشركة على أنها نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وحدود تفصلها عن البيئة الخارجية.

5. التفكير النقدي التحليلي Critical and Analytical Thinking:

ونعني به أن المفكر الاستراتيجي يثير أسئلة حول الافتراضات الأساسية لأي عمل أو حدث، ويحدد المبادئ الرئيسية والأسباب الجذرية (root causes) والحقائق المتعلقة بموضوع ما وذلك لتحليل البيانات والمعلومات ودلالاتها والخروج باستنتاجات بناء على ما تم من تحليل.

ثم إن المفكر الاستراتيجي يفهم جيدًا أوجه التعقيد في قضية معينة، ويبلور عناصر هذه القضية بشكل واضح باستخدام التفكير الرزين.

6. التفكير الإبداعي Innovative Thinking:

ويعني هذا أن المفكر الاستراتيجي يعيد النظر في الممارسات التقليدية في العمل وينشط باستمرار لتوليد أفكار وأساليب جديدة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات في المنظمة، ثم إن المفكر الاستراتيجي أيضًا ينظر إلى المشكلات والفرص في المنظمة من منظور فريد، ويرى أنماطًا وموضوعات لا تظهر واضحة أمام الآخرين ويبذل جهدًا في صياغة أفكار ومفاهيم جديدة ذات إمكانيات كبيرة لكي تتحقق بنجاح.

7. ذو توجه لإدارة التغيير Change Management Oriented:

ونعني بذلك أن لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على إيجاد وتنفيذ رؤية واستراتيجية تتعلقان بعوامل التغيير الخارجية والداخلية في المنظمات والبرامج والخطط لمقاومة التغيرات وإدخالها فيها.

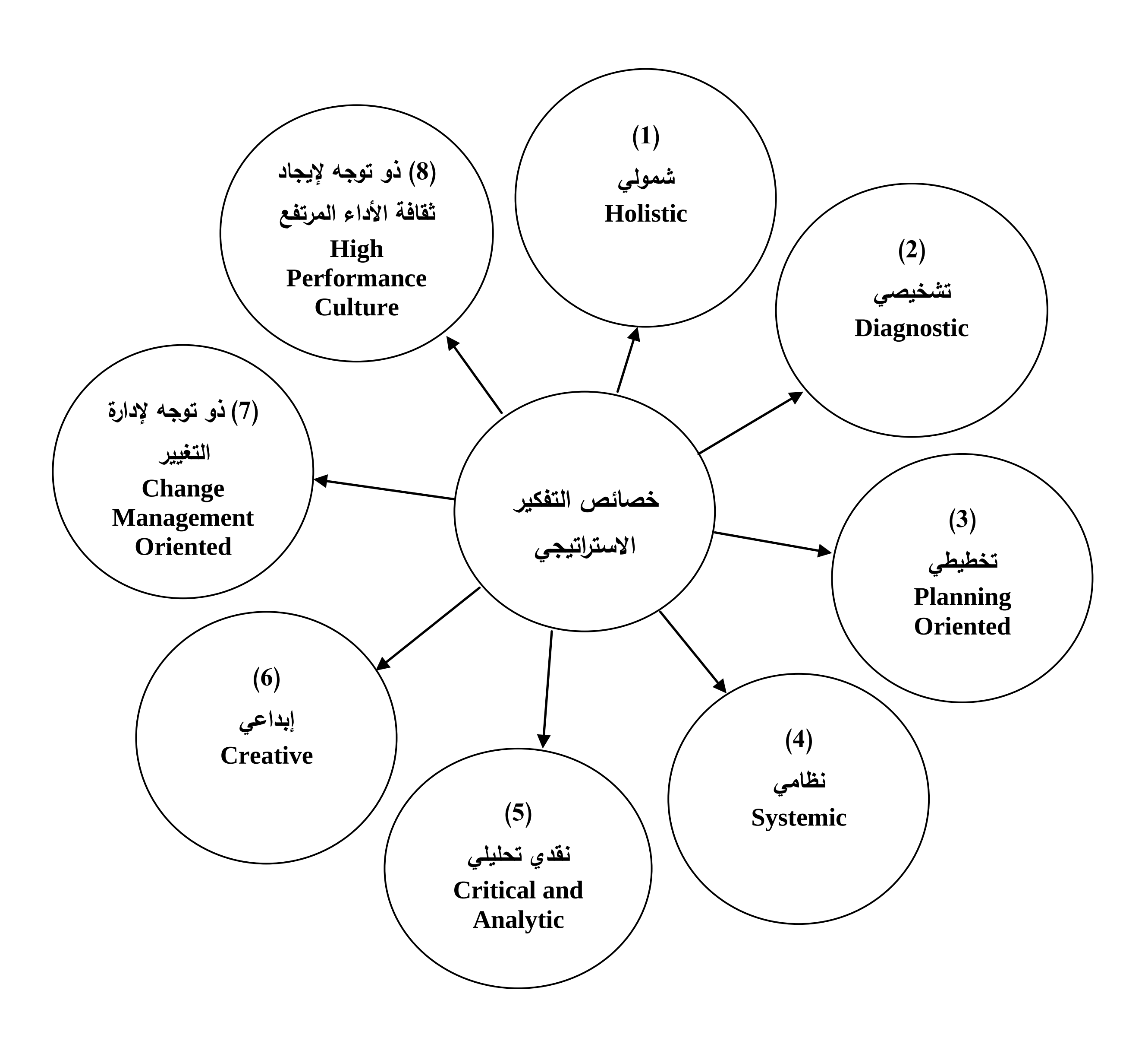
8. ذو توجه لإيجاد ثقافة الأداء المرتفع Performance Culture Oriented:

ونعني بذلك أن لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على إيجاد ثقافة (أي قيم وأعراف وتقاليد ومفاهيم مشتركة) الأداء المتميز في المنظمة، ويتمثل ذلك في العناية بالزبائن، وإيجاد الهياكل التنظيمية الملائمة، وربط نظم قياس الأداء والحوافز برسالة المنظمة، وتمكين العاملين فيها، وتحديد القيم الجوهرية (Core Competencies) لكل مستوى من مستويات الإدارة، وتدريب وتنمية العاملين بها، ونقل الممارسات الإبداعية بينهم، والحرص على أن يكون لكل عامل منهم أهداف محددة واقعية يمكن قياسها، وأن يكون أداؤهم فوق العادي دومًا.

وإذا أردنا أن نضع خصائص التفكير الاستراتيجي في شكل يجمع بينها أنموذج فكري فإنه يحمل العنوان التالي "الأنموذج الفكري لخصائص التفكير الاستراتيجي"، إن هذه الخصائص تتمثل في أنه:

- شامل
- تشخيصي
- تخطيطي
- نظامي
- نقدي تحليلي
- إبداعي

- ذو توجه لإدارة التغيير
- ذو توجه لإيجاد ثقافة الأداء المرتفع



الشكل رقم (44): أنموذج فكري لخصائص التفكير الاستراتيجي

ثانيًا . الاتجاهات العامة للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مستقبلاً

والآن، ما الاتجاهات العامة التي ستحكم مستقبل التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؟

لقد سبق وذكرنا أن البيئة العامة التي تحيط بالإدارة الاستراتيجية بيئة متشابكة التعقيد، ومتغيرة ويسيطر عليها عناصر التهديد والغموض وعدم التيقن، والواقع أن مثل هذه البيئة ستستمر في المستقبل القريب والبعيد، وبل وستزداد تعقيدًا وتغيرًا وغموضًا وعدم تيقن، ولمواصلة هذا كله فإن مسؤولي الإدارة الاستراتيجية ومنظريها يجب أن يتسلحوا بالكفايات التي سبق وأن عرضناها.

ومن ناحية أخرى فإنه يبدو أن الاتجاهات العامة التالية ستشكل مستقبل الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي:

(1) تكوّن **تآلف وامتزاج متناسق** بين خصائص التفكير الاستراتيجي التي سبق وعرضنا لها، ومنها الشمولية والنظرة التشخيصية والبعد التخطيطي والتفكير النظامي بعناصره المعروفة والتفكير النقدي والتحليلي، والروح الإبداعية، والحرص على إدارة التغيير بكفاءة وبناء ثقافة الأداء المرتفع في المنظمات. ويدعم هذا التحالف والامتزاج العقليات الخمس لهوارد جاردنر وهي: العقل المعرفي المنظم، والعقل القادر على التوليف والتجميع والتربيط، والعقل الخلاّق المبدع، والعقل الذي يحترم الآخرين أو عقلية الاحترام، والعقل الأخلاقي.

(2) استمرار **نظريات ونماذج الإدارة الاستراتيجية المبنية على التنافس** والميزة التنافسية كما سبق وعرضنا لها في بعض فصول هذا الكتاب، وإنا كنا نتوقع أن المنظومة الفكرية (Paradigm) المبنية على التنافس والميزة التنافسية ستخلي الميدان للمنظومة الجديدة في التفكير الاستراتيجي.

(3) صعود ورواج **نظرية المحيط الأزرق** بفلسفتها ومبادئها، والاستفادة من الخبرات التي بدأ عدد من الشركات في دول العالم الصناعي والدول النامية تكوينها حول ابتكار القيمة (Value Creation) وفتح أسواق جديدة وابتداع منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

(4) ظهور وتدعيم ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح **القيادة الاستراتيجية** Strategic Leadership .(Charney, 2006, PP.67-69)

إن تركيز هذه القيادة يكون على الأداء المؤسسي وأداء الجماعات (الفرق) والأفراد، إنهم ينظرون إلى العالم وكأنه مسرحهم الذي يقومون بأدوارهم عليه، ويكون من مهامهم إرضاء جميع أصحاب المصالح في المنظمات (Stakeholders) أمثال المساهمين والعاملين والزبائن والحكومات والجمهور بشكل عام، وإيجاد نوع من التوازن بين حاجات وتطلعات هذه الفئات. ثم إن هذه القيادة تكون شاملة في نظرتها إلى القضايا والموضوعات والأحداث، وتعالج كل ما يواجهها بنظرة كلية نابعة من طبيعة التفكير النظامي (System Thinking)الذي يقودها إلى الاعتقاد بأن أي تغيير في المنظمة لا بد أن يكون له انعكاس على الأجزاء الأخرى، وهم يدركون أن منظماتهم لا تعيش في برج عاجي، بل إنها تتبادل مع البيئة الخارجية سريعة وعنيفة التغيير تبادلاً تفاعليًا. ثم إن منظماتهم تتأثر بالسوق وهي تؤثر في السوق الذي يعج بالفرص والتهديدات. وهم في سلوكهم وأدائهم نشطون فاعلون (Proactive) يعملون ليس فقط على أن تستمر منظماتهم في عملها بل ان تزدهر وتنمو. ومن المسؤوليات الاستراتيجية التي يمكن أن تنهض بها القيادات الاستراتيجية في المستقبل ما يلي:

1. تكوين تحالفات استراتيجية Strategic Alliances، مما يمكنهم من دخول أسواق جديدة وزيادة حصتهم السوقية والحصول على تقنيات جديدة واقتسام المخاطر مع الحلفاء الاستراتيجيين، وامتلاك موارد إضافية وتخفيض الكلفة.

2. الحرص على إقامة نظام مقارنة مرجعية Benchmarking، ونظام المقارنة المرجعية هو عملية مخططة مستمرة لدراسة وتقييم المنتجات والخدمات والعمليات التي تقوم بها منظمات متميزة في الخارج، وتعتبرها منظمات أخرى من الممارسات الجيدة (Best Practices) فتستفيد منها في عملية تحسين الأداء المتميز.

3. التفاعل الإيجابي مع مجالس الإدارة في الشركات والمديرين فيها.

4. إيجاد منظمات مرنة متماسكة (Flexible United Organizations)، ومن وسائل ذلك:

- بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية.
- تكوين رؤية واضحة وتطبيق متطلباتها.
- دراسة العمليات في المنظمة وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها.
- إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.
- تشكيل لجان ومجالس تشجع على تبادل الممارسات الجيدة (Best Practices).
- تشكيل فرق عمل من مختلف الدوائر.

5. القيام بمشروعات وأنشطة دولية، إن انفتاح الحدود بين الدول والأمم والشعوب في ظل العولمة يحتم على المنظمات أن تمارس الأنشطة عالميًا. إن على القيادات الاستراتيجية أن تمتلك منظورًا عالميًا يمكنها من الإفادة من الفرص التي تقدمها العولمة وتجنب التهديدات والمخاطر التي تنطوي عليها تلك الظاهرة العالمية، وهذا يحتم عليها أن تعقد شراكات عالمية (International Partnership) تدفعها إلى هذا عوامل تتعلق بالسوق والمنافسة والتكنولوجيا والأموال والموارد البشرية والخدمات والإنتاج.

6. استمرار دراسة التغيير وإدارته في المنظمات، إن للتغيير عوامل خارجية وداخلية عديدة ومن مسؤوليات القيادة الاستراتيجية أن تدرس هذه العوامل وأن تضع الاسترتيجيات والخطط لإدخالها في منظماتهم. كما يحتم عليها أن تدرس دوافع مقاومة التغيير ووسائل مواجهته. إن على القيادات الاستراتيجية أن تمتلك مخزونًا من النظريات والنماذج الفكرية والتقنيات والتدخلات (Interventions) من العلوم السلوكية الحديثة وأن تنفذها استراتيجياتها وخططها في التغيير، وأن تقوم بتقييم تلك الاستراتيجيات والخطط، وهنا نستذكر قول الرئيس الأمريكي الأسبق جون ف كيندي (John F. Kennedy): "إن التغيير هو قانون الحياة، وإن أولئك الذين ينظرون إلى الماضي أو الحاضر فقط فإنهم سيخسرون المستقبل حتمًا".
7. الحرص على تكوين منظمات متميزة مرتفعة الأداء، وقد سبق لنا وعرضنا بعض معالم هذه المنظمات.

(5) **استمرار قيام علاقات شراكة وتعاون بين القيادات الاستراتيجية في المنظمات**، من جهة وبين المفكرين والمستشارين الاستراتيجيين من جهة أخرى.

إن المفكرين والمستشارين الاستراتيجيين يستطيعون أن يقدموا خدمات جلى للقيادات الاستراتيجية في مجال تشخيص أمراض منظماتهم واقتراح الحلول المناسبة لها، يدعمهم في هذا النضوج الذي حققته مهنة الاستشارات (Consultancy) في العالم. ورغم الكلفة المرتفعة لبعض المستشارين إلا أن الفائدة قد تكون عميمة على المنظمة التي تسن اختيار المستشارين وإقامة علاقات مهنية معهم.

(6) **استمرار الاهتمام بالموارد البشرية في منظمات المستقبل**، يستمر الاهتمام بالموارد البشرية في منظمات المستقبل، وذلك لأهميتها القصوى في اقتراح الاستراتيجيات على جميع المستويات في المنظمة وتنفيذها وتقييمها. إن النظرة الحديثة للموارد البشرية اعتبارها رأس مال بشري ثمين، ويتجلى الاهتمام بها في الجوانب التالية:

- حسن اختيار الموارد البشرية في الوظائف الرئيسية الكبرى في المنظمات.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي ترتبط برسالة المنظمة.
- تدريب الموارد البشرية وتنميتها، ومن الوسائل الفعالة في هذا الصدد:
  - البرامج التدريبية التي تعقد في القاعات واستخدام الأساليب التدريبية الحديثة.
  - التدريب العملي On the Job Training.
  - برامج رعاية العاملين Mentoring Programs.
  - برامج التدريب المباشر Coaching programs.
- الاهتمام بإدارة المواهب Talent Management في المنظمة، ويستطيع:
  - البحث عن المواهب المناسبة للوظائف المناسبة.
  - رعايتها وتنميتها أثناء العمل.
  - الاحتفاظ بها.
  - رعايتها بعد انتهاء عقودها وتقاعدها.
  - نقل خبرات المواهب التي تستقيل أو تتقاعد إلى الصف الثاني من القيادات.

(7) **تنامي حركة المسؤولية المجتمعية Social Responsibility مستقبلاً**، وتعني هذه الحركة التزام المنظمات نحو المجتمع والمجموعات ذات الاهتمامات بعمل المنظمة كالعاملين والمساهمين والموردين والموزعين وغيرهم بما يحقق توقعاتهم من وجود المنظمة (الخالدي،

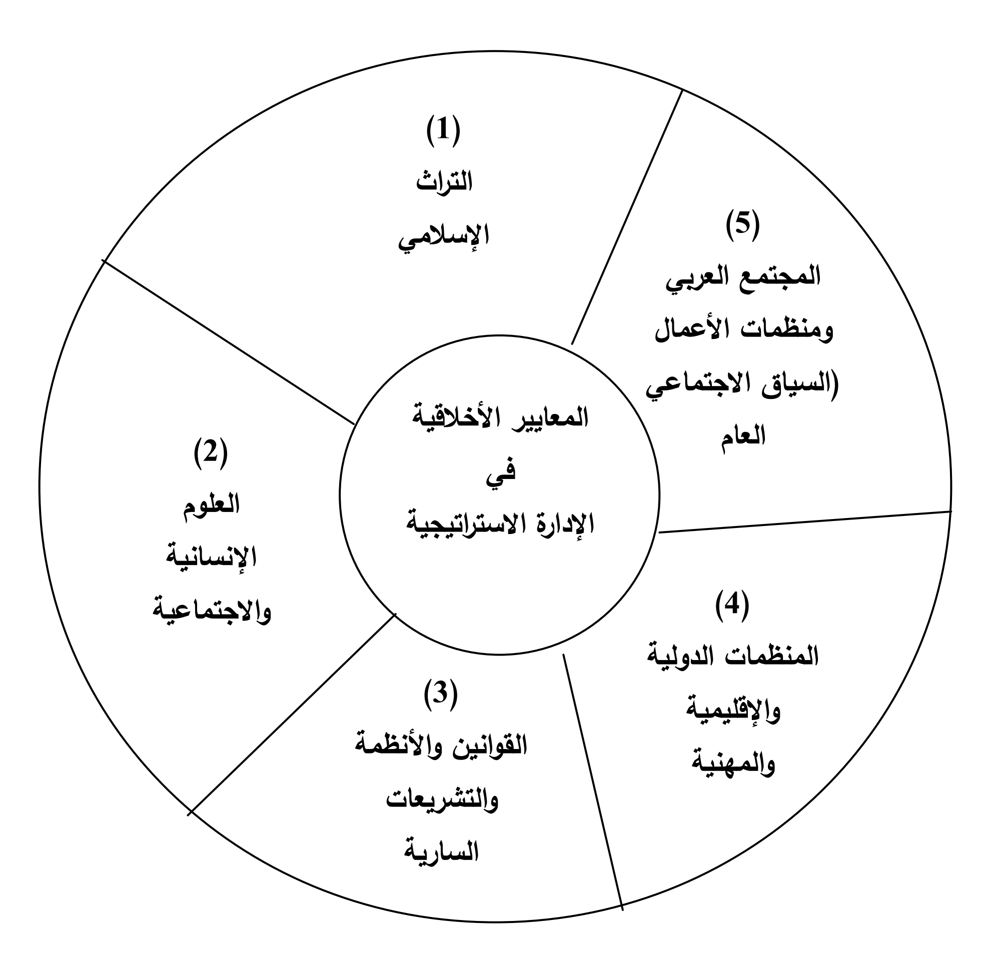
2010، ص ص77–78). وللمسؤولية المجتمعية أبعاد اجتماعية واقتصادية وبيئية واقتصادية وقانونية، وقد قامت هذه الحركة كرد فعل لحرص كثير من الشركات والمنظمات الصناعية، على أن تعظم أرباحها (Profit Maximization) بغض النظر عن الضرر الذي يلحق بالعاملين أو البيئة أو المجتمع.

والواقع أن هذه الحركة قد تتضافر مع توجهات استراتيجية المحيط الزرق التي لا ترى في التنافس أساسًا لاتخاذ خيارات معينة فتحرص على خلق القيمة (Value Creation) في المنظمة.

إن المجتمع الذي يحتضن المنظمات بأنواعها يتوقع منها أن تكون كريمة معه غير بخيلة، وأن تتمسك بما يطلق عليه مصطلح المواطنة الصالحة (Good Citizenship).

(8) **<u>الحرص على المسؤولية الأخلاقية في بناء الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها مستقبلاً</u>**، فقد كثرت الانتهاكات الأخلاقية من جانب عدد من الشركات والمنظمات الكبرى، فأفلس بعضها وتراجعت سمعة البعض الآخر، ثم إن بعضها أحدث أضرارًا بليغة بالبيئة فلوثها بنفاياته وضجيجه وما ينفثه في الهواء من غازات سامة تؤثر على صحة الإنسان والحيوان والأشجار.

وهنا لا بد للمنظمات أن تشعر بمسؤوليتها الأخلاقية في تعاملها مع العاملين فيها، والجماهير التي تتعامل معها، فتحكِّم مع تلك الأطراف القيم والمعايير الأخلاقية للتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وبين ما هو خيّر وما هو شرير (الغالبي والعامري، 2010، ص134). وعلى المنظمات وهي تبني استراتيجياتها وتنفذها وتقيّمها أن تراعي الأخلاقيات السليمة وأن تشعر بمسؤوليتها الأخلاقية تجاه جميع الأطراف المتعاملة معها، وإن للمعايير الأخلاقية السليمة مصادر يوضحها الأنموذج التالي:



الشكل رقم (45): أنموذج مصادر المعايير الأخلاقية في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل المصادر، وكما يبين أنموذج مصادر المعايير الأخلاقية في الإدارة الاستراتيجية في:

1) التراث الإسلامي: إن التراث الإسلامي مصدر غني لمن يمارس وضع الاستراتيجيات في المنظمات، وبذلك يضمن تكوين شخصية تتمتع بالخلق القويم، كما أنه يسهم في أن يكون قدوة صالحة للمتعاملين معه، والقرآن الكريم أغنى مصدر للأخلاق في التراث الإسلامي.

2) العلوم الإنسانية والاجتماعية، إن دراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية تعيننا على أن ندرس أخلاقيات العلم أو أخلاق مهنة الإدارة الاستراتيجية، ويضعها جميعًا في سياق علمي واجتماعي عام. ومن هذه العلوم: الفلسفة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، علم السياسة، والإدارة، والتربية.

3) القوانين والأنظمة والتشريعات السائدة، تتضمن القوانين والأنظمة السائدة كثيرًا من المقولات والأحكام الخلقية التي تحكم المؤسسات الصناعية والإدارية والعاملين فيها.

4) المنظمات الدولية والإقليمية والمهنية، تتضمن دساتير ووثائق تلك المنظمات فصولاً مطولة من المواثيق الأخلاقية والمعايير الخلقية، ومن هذه المنظمات:

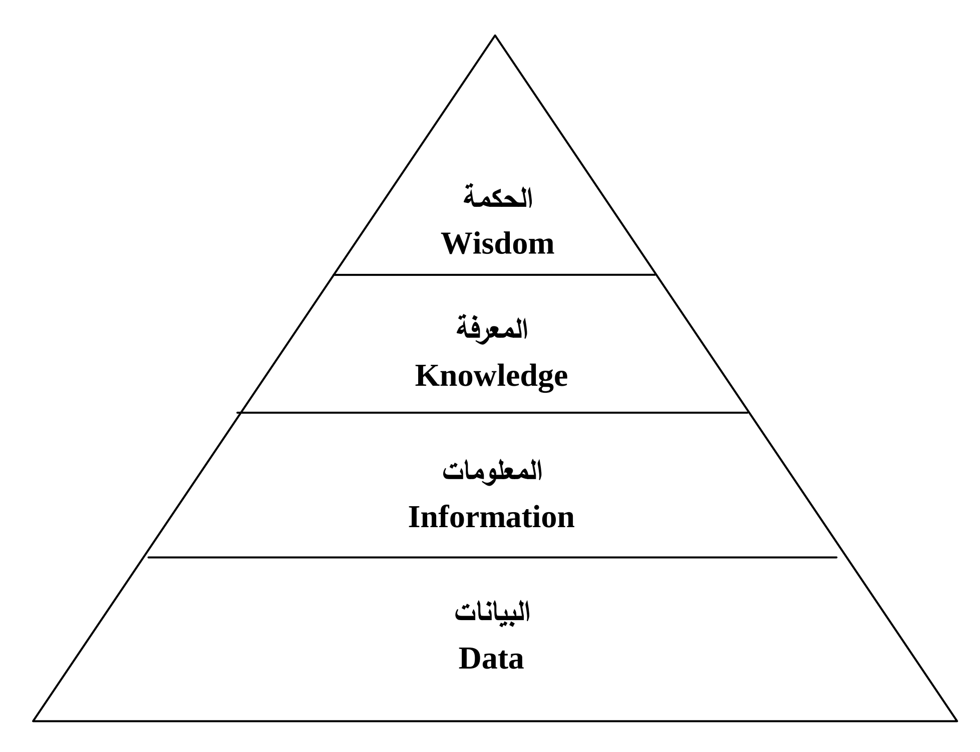
- منظمة اليونسكو.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة
- الجمعيات المهنية المختلفة.

5) المجتمع العربي والأردني، بكل أنظمته الاجتماعية والتربوية والسياسية والثقافية والحضارية وقيمه وعاداته وتقاليده ومنظمات الأعمال التي تعير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اعتبارًا في استراتيجياتها.

(9) الحرص على ثقافات الآخرين واحترامها مستقبلاً، إن لكل أمة من الأمم ثقافتها الخاصة بها (أي مجموعة قيمها وأعرافها وتقاليدها ومعاييرها المشتركة)، والأصل أن تتعايش هذه الثقافات معًا بسلام وأن يسود التفاهم بينها. لقد فتحت العولمة أبوابها مشرعة أمام تفاهم الشعوب وتقبلها لبعضها بعضًا، والواقع أن هذا لن يتحقق إلاّ إذا كان هناك تقبل للآخر واحترام لقيمه وعاداته وتقاليده، عند ذلك يكون هناك تبادل مشترك للخبرات والتجارب ويحدث التفاعل الإيجابي بين الثقافات ويحل التعاون بدل الصراع، والتفاهم والحوار بدل القطيعة وسوء الفهم.

(10) استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة (Knowledge Management) والانتقال إلى الاهتمام بإدارة الحكمة (Wisdom Management) مستقبلاً، ولإلقاء الضوء على هذا الموضوع نقول إن للمعرفة مستويات أربعة (درة وجودة، 2011، ص ص62-63) هي:

1. البيانات Data، ونعني بها الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات، ويمكن لكل هذه البيانات أن تخزّن وأن تعالج عبر الحاسوب.
2. المعلومات Information، ونعني بها البيانات (المعطيات) بعد معالجتها أو بعد إضفاء معانٍ عليها أو هي المعاني التي يربطها الناس بالبيانات الواردة لهم.
3. المعرفة Knowledge، ونعني بها مجموع الخبرات والمعتقدات والأفكار والمفاهيم والنظريات في مجال من المجالات كنظرية النظم ونظرية اتخاذ القرارات.
4. الحكمة Wisdom، ونعني بها فهم ما هو حقيقي وصحيح ودائم، ومن يملك الحكمة يملك موهبة الوصول إلى جوهر الأشياء، وهي عملية إبداعية تنطوي على القدرة على معالجة المعرفة والخروج بمبادئ وحقائق أساسية ومن هنا جاء قوله تعالى: "ومن يؤتَ الحكمة فقد أوتي خيرًا كثيرًا" ويمكن تمثيل هذه المستويات في الشكل رقم (46).



الشكل رقم (46): مستويات المعرفة

المصدر: درة وجودة، 2011، ص ص62-63

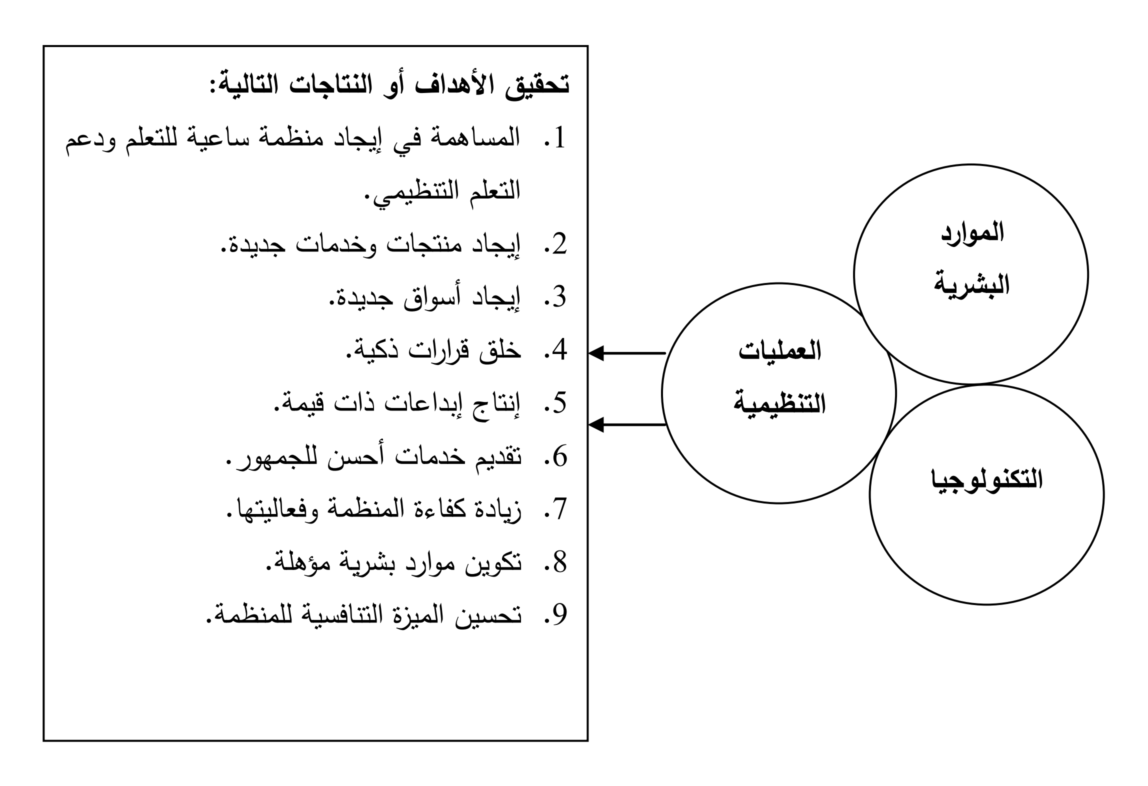
كما يمكن أن نضع مستويات المعرفة على خط متصل (Continuum) يوضحه الشكل رقم (47).

البيانات (أقل تنظيمًا وفائدة)	المعلومات	المعرفة	الحكمة (أكثر تنظيمًا وفائدة)

الشكل رقم (47): خط متصل (Continuum) لمستويات المعرفة

إن إدارة المعرفة تخصص جديد في حقل الإدارة، وقد أصبح أحد مجالات الإدارة المعاصرة المهمة، وفيه يحصل الدارسون في الجامعات الغربية والعربية على درجات علمية متقدمة مثل الماجستير والدكتوراه. وتستمد إدارة المعرفة جذورها من الإدارة والاقتصاد وعلم النفس وتكنولوجيا المعلومات.

إن إدارة المعرفة أنموذج فكري (Conceptual Framework) يتخذ من المعرفة أساسًا، وتتفاعل عناصره الرئيسية المتمثلة في الموارد البشرية والتكنولوجيا والعمليات التنظيمية تفاعلاً تبادليًا لتحقيق أهداف ونتاجات تنظيمية محددة مثل المساهمة في إيجاد منظمة ساعية للتعلم (Learning Organization) ودعم التعلم التنظيمي (Organizational learning) وإيجاد منتجات وخدمات وأسواق جديدة، وخلق قرارات ذكية، وإنتاج إبداعات ذات قيمة وتقديم خدمات أحسن للجمهور، وزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها وتكوين موارد بشرية مؤهلة، وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، ويمثل الشكل رقم (48) الأنموذج الفكري لإدارة المعرفة:



الشكل رقم (48): الأنموذج الفكري لإدارة المعرفة

ويتبين لنا من هذا الأنموذج الفكري أن إدارة المعرفة ذات توجه استراتيجي شامل فهي تعمل على إيجاد تفاعل متبادل بين عناصر ثلاثة، وهي الموارد البشرية وبين التكنولوجيا أو البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات (Information Technology Infrastructure) والعمليات التنظيمية لتحقيق أهداف أو نتاجات محددة.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن الجيل القادم لإدارة المعرفة يجب أن يركز على القضايا التالية (Yakan, 2012, P.89):

- الاندماج والتفاعل بين إدارة المعرفة وبين الاستراتيجية .
- قضايا تكنولوجيا المعلومات.
- نمذجة المعرفة Knowledge Modeling.
- الإبداع والابتكار.

- العوامل الشخصية والاجتماعية.
- الموجودات الفكرية Intellectual Assets.

نخلص مما سبق إلى أن إدارة المعرفة توجه استراتيجي شامل يرمي إلى التفاعل بين عناصر أساسية في المنظمة ليحقق نتاجات وأهداف استراتيجية يبينها الأنموذج الفكري كما يوضحه الشكل رقم (48) السابق.

كما أن الجيل القادم لإدارة المعرفة كحقل دراسي متخصص سيشهد تمازجًا بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية وبناء الاستراتيجيات.

وإذا انتقلنا إلى إدارة الحكمة (Wisdom Mnagement) فإننا نقول أن هذا حقل جديد لم تتضح معالمه بعد كإدارة المعرفة، ولعل العامل الأساسي في ذلك أن الحكمة كمفهوم لم يأخذ نصيبه من البحث، كما أن في الحكمة عناصر يصعب تحديدها، ويذهب ناصر الدين (2013) إلى أن إدارة الحكمة ذات أبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي: الاستشراف والحدس (Intuition)، والشمولية (Comprehensiveness)، والتكامل (Integration).

ومن ثم فإن إدارة الحكمة هي عملية اعتبار الحكمة موردًا جديدًا من موارد المنظمة ذا خصائص تتمثل في ضرورة استخدام عمليات عقلية معقدة للوصول إليها مثل استشراف المستقبل والحدس والشمولية والتكامل في النظرة وتوجيه ذلك لجعل استراتيجيات المنظمة استراتيجيات إبداعية مبتكرة تعمل على موضعة (Positioning) المنظمة في مواضع غير مألوفة وفتح آفاق جديدة لها.

إن الحكمة هي مزيج من المعرفة والخبرة والحدس، أما المعرفة فهي المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي تختلف عن المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) في أن المعرفة الضمنية هي معرفة ذات طابع شخصي وذات سياق ضمني محدد، ومن الصعب التعامل معها رسميًا وتسجيلها وفك رموزها ووضعها في لغة دقيقة، وتتطور من خلال محاولات الخطأ والصواب التي

تواجه الإنسان في الحياة العملية، وتختزن في عقول البشر، ومن الصعب إدارتها والمشاركة فيها، وتحتاج إلى وسائط اتصال غنية.

أما الخبرة فهي معارف ومهارات ومشاعر يكتسبها الإنسان أثناء قيامه بأعمال معينة لمدة معينة أو نتيجة مروره بأحداث بارزة في حياته العملية أو العامة.

أما الحدس هو إدراك فوري مباشر لمفهوم أو علاقة أو قضية، دون أن تسبق خطوات عقلية واعية تمهد وتعد له.

ويقترب الحدس من الإيحاء، وينطوي على عناصر مباشرة غير قائمة على التفكير أو الاستنتاج والتحليل (رزوق، 1979، ص59)، ويسميه بعض العلماء البديهة. إن مجموع هذه العناصر تكوّن الحكمة لدى الإنسان، والواقع أنه من واجب القائد الاستراتيجي أن يحرص على أن ينقل الحكمة التي توفرت لدى عدد من المديرين الذين أمضوا وقتًا طيبًا في المنظمة لدى الصف التالي من القادة عندما يتقاعد أولئك المديرون.

إن الحكمة أو المعرفة الضمنية بالمعاني الذي سبق عرضها يصعب أن تعوض عندما يتقاعد أو ينتقل المديرون الحكماء إلى منظمة أخرى، ومن ثم فإن على القادة الاستراتيجيين أن يوفروا فرص اللقاء وتبادل الخبرات بين القادة الناشئين وبين أولئك الحكماء، لعل أولئك القادة الناشئين يتمكنون من تنمية حكمتهم الخاصة بهم بعد أن يرجعوا إلى حدسهم ويختبرون مدى دقته وصدقه.

إن إدارة الحكمة تمثل تحديًا للفكر الاستراتيجي المستقبلي، ولعل الخبرة التي يكونها القادة الاستراتيجيون في التعامل مع إدارة المعرفة تعينهم على التعامل مع إدارة الحكمة، هذا التعامل الذي يكتنفه التعقيد والغموض وإن كان يعتبر بشيرًا لآفاق جديدة واعدة من الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

(11) احتمال ظهور نظريات ومدارس جديدة في الفكر الاستراتيجي، لقد سبق وعرضنا في الفصل الثاني المدارس المختلفة التي وضعها رواد الفكر الاستراتيجي المعاصرون.

ويذهب بعض المفكرين إلى أن الفكر الاستراتيجي يحكمه منظوران مختلفان (Prasad, 2002, PP.256-257): المنظور الاتفاقي المتسق (Consistency Perspective)، والمنظور الامتدادي (Stretch Perspective).

أما المنظور الأول فمن دعاته بيتر دركر ومايكل بورتر وإيجور آنسوف وماكنزي، ويعتقد أنصار هذا المنظور أن الأسلوب أو التقنية التي يجب أن تستخدم في الاستراتيجية هي المردود الثابت على حجم المنظمة أو العمل، كما أنهم دعوا إلى وجوب وجود تلاؤم بين الطموح والموارد في المنظمة، وأن هيكل المنظمة وأنظمتها وعملياتها يجب أن ترتبط مع بعضها ربطًا محكمًا إذا أردنا للاستراتيجية أن تنجح.

أما المنظور الامتدادي فمن أنصاره جاري همل (Gary Hamel)، وس ك براهاد (C. K. Prahad)، وهنري منتزبرج، وهم يعتقدون أن الأسلوب أو التقنية التي يجب أن تستخدم هي المردود المتزايد على حجم العمل أو المنظمة، كما يذهبون إلى أن الفجوة بين الطموح والموارد فجوة كبيرة، وأنه لا يمكن أن يحقق الاستراتيجيون أهدافهم إذا أصروا أن يقوموا بنفس العمليات ويمارسون نفس التفكير. إن عليهم أن يمارسوا أعمالاً مختلفة، كأن يستفيدوا من الانقطاعات والاضطرابات والبحث عن فرص جديدة خارج السوق. ومن ثم يكون القيام بأعمال جديدة مختلفة الأساس في الاستراتيجية.

ولقد عرفنا في الصفحات السابقة أن هنري منتزبرج قد دعا إلى استخدام الحدس والتفكير الإبداعي عند وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.

وفي رأينا ان هذين المنظورين منظوران متكاملان ولا يمكن النظر إليهما على أنهما منظوران متعارضان، وفي نفس الوقت فإن المنظور الامتدادي يحمل في طياته إمكانات ويفتح أبوابًا ومجالات واعدة في الفكر والتطبيق الاستراتيجي، ولعله في هذا يلتقي مع استراتيجية المحيط الأزرق التي سبق وبحثناها في الصفحات السابقة.

الخلاصة

عالجنا في هذا الفصل الموضوعين التاليين:

أما الأول فهو التوجهات العقلية المستقبلية وانعكاساتها على التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وقد استعنا بكتاب هوارد جادنر (Hoaward Gardner) عن الخمس عقليات للمستقبل وهي العقل المعرفي المنظم، والعقل القادر على التوليف، والعقل الخلاق المبدع، وعقلية الاحترام، والعقل الأخلاقي. وقد عرضنا لثمانية خصائص للتفكير الاستراتيجي الذي هو حاضنة الإدارة الاستراتيجية، وهي أنه: شامل، وتشخيصي، وتخطيطي، ونظامي، ونقدي تحليلي، وإبداعي، وذو توجه لإدارة التغيير، وذو توجه لإيجاد ثقافة الأداء المرتفع

وفي الموضوع الثاني بحثنا الاتجاهات العامة للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، حيث تناولنا أحد عشر اتجاهًا مستقبليًا نتوقع أن يسيطر على الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المستقبل المنظور والبعيد، وتلك الاتجاهات هي: تكوّن تآلف وامتزاج متناسق بين خصائص التفكير الاستراتيجي، واستمرار نظريات ونماذج الإدارة الاستراتيجية المبنية على التنافس والميزة التنافسية، وصعود ورواج نظرية المحيط الأزرق، وظهور وتدعيم مصطلح القيادة الاستراتيجية، واستمرار قيام علاقات شراكة وتعاون بين القيادات الاستراتيجية في المنظمات، من جهة وبين المفكرين والمستشارين الاستراتيجيين من جهة أخرى، واستمرار الاهتمام بالموارد البشرية في منظمات المستقبل، وتنامي حركة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، والحرص على ثقافات الآخرين واحترامها مستقبلاً، واستمرار الاهتمام بإدارة المعرفة والانتقال إلى الاهتمام بإدارة الحكمة، واحتمال ظهور مدارس جديدة من الفكر الاستراتيجي.

أسئلة للنقاش وأنشطة مقترحة

1. حدد العقليات الخمس التي أوردها المفكر الأمريكي هوارد جاردنر في كتابه خمس عقليات للمستقبل؟
2. ما خصائص التفكير الاستراتيجي؟
3. اجر مقابلة مع عدد من المديرين في جامعتك أو مؤسستك وبيّن مدى امتلاكهم لخصائص التفكير الاستراتيجي.
4. ما أبرز الاتجاهات المستقبلية للإدارة الاستراتيجية في نظرك؟
5. ما معنى المسؤولية المجتمعية؟ وهل تلتزم جامعتك أو مؤسستك بالنهوض بها؟
6. ماذا نعني بالمسؤولية الأخلاقية؟ وما أهمية وجودها في المنظمات التي تخطط لمستقبلها؟
7. ما مصادر الأخلاق في البيئة العربية؟
8. ماذا نعني بالقيادات الاستراتيجية، وما أهم أدوارها في الإدارة الاستراتيجية؟
9. حدد مفهوم إدارة المعرفة وإدارة الحكمة؟ وما معنى المعرفة والحكمة؟
10. حدد مفهوم المنظور الاتفاقي المتسق والمنظور الامتدادي في الإدارة الاستراتيجية؟

التطبيق

يتضمن التطبيق الموضوعات التالية:

أولاً . النماذج الفكرية (Conceptual Models)

ثانيًا . الحالات (Cases)

ثالثًا . مهارات تقديم عروض عن حالات وأمثلة لخطط استراتيجية في الأردن

رابعًا . أمثلة لخطط استيراتيجية في الأردن والعالم العربي

سادسًا . النصوص

خامسًا . نماذج (Models) وصحف عمل (Worksheets)

سادسًا . دليل إعداد خطة استراتيجية لمنظمة ما

المقدمة

سنستخدم في هذا الجزء من الكتاب ما يطلق عليه مصطلح **التقنيات الإدارية الحديثة** التي تعين الدارس على أن يطبِّق المفاهيم والأفكار والنظريات التي درسها في الجزء الأول من الكتاب في أرض الواقع، وتعرَّف **التقنيات الإدارية الحديثة** بأنها "أدوات استمدت من العلوم السلوكية الحديثة (مثل علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع) لتسهل عملية تعلم وتعليم المفاهيم النظريات الإدارية بطريقة منظمة، مشوقة، وفعَالة، وكذلك لبناء مهارات واتجاهات لدى المتعلمين، ويمكن أن تأخذ هذه التقنيات الإدارية الحديثة شكل نموذج فكري (Conceptual Model) أو نص أو حالة إدارية أو تمرين أو استبانة أو اختبار أو قائمة Checklist" (درة، 1985، ص15).

وعلى هذا الأساس فإن هذا الجزء من الكتاب الذي أطلقنا عليه اسم **التطبيق** يستخدم التقنيات الإدارية الحديثة بأشكالها المختلفة لأغراض عملية تطبيقية مثل:

- وضع المفاهيم والنظريات في الإدارة الاستراتيجية موضعاً عملياً أو تطبيقياً، وبالتالي لا يكون المفهوم أو الفكرة معلقاً في الهواء، بل تنزل به التقنية الإدارية الحديثة إلى أرض الواقع.
- إضفاء نوع من التشويق والبهجة عند الدارس، فلا تكون المفاهيم والنظريات معلومات مجردة مملَة.
- تكوين ركيزة العمل الجماعي؛ فهذه النماذج الفكرية والنصوص والحالات والتمارين والاستبانات قد يتعامل معها الأفراد كأفراد، ولكن الأهم من ذلك أن يتم التعامل معها في إطار جماعي أو زمري أو جماعات صغيرة، فيتم تقسيم أعضاء الجماعة الصغيرة إلى زمر ومجموعات أقل يجري بينها مناقشة عناصر أنواع تلك التقنيات وبالتالي يتبادل أعضاء

الجماعات الصغيرة المفاهيم والأفكار والمشاعر وبالتالي يترسخ التعلم، وهو وضع مثالي للقاء مجموعة من المشاركين في برنامج تدريبي عن الإدارة الاستراتيجية.

- توفير فرصة للأفراد ولأعضاء المجموعات الصغيرة لتطوير مهارات واتجاهات معينة مثل إعطاء تغذية راجعة وتلقي تغذية راجعة أو القيام بنشاط معين يؤدي إلى تكوين مهارة، ومن الأمثلة قراءة نص أو حالة أو تقرير عن استراتيجية.

وسنفصل في الصفحات القادمة بعض التقنيات الإدارية الحديثة التي سنستخدمها في هذا الجزء التطبيقي من الكتاب ومنها:

أولاً: النماذج الفكرية (Conceptual Models)

لقد عرضنا في الجزء الأول من هذا الكتاب المتعلق بالنظرية في الإدارة الاستراتيجية لعدد من النماذج الفكرية التي وضعها عدد من المفكرين في هذا الحقل الدراسي، ومنها على سبيل التمثيل الأنموذج الذي تبناه المؤلفان وأسمياه **الأنموذج الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية**، والذي وضع أسس معالجة معظم موضوعات الكتاب كرسم فلسفة المنظمة والتحليل الرباعي (SWOT Analysis) واختيار الاستراتيجيات وبناؤها (كالاستراتيجية العليا للمنظمة واستراتيجية الأعمال واستراتيجيات وظائف المنظمة) وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات، ومن النماذج الفكرية التي تناولناها في الكتاب أيضاً **مصفوفة بوسطن** و**شاشة جنرال الكتريك وأنموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتر** (Michael Porter) و**أنموذج شركة ماكنزي عن نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات**. فما هو **الأنموذج الفكري (Conceptual Framwork)؟**

الأنموذج الفكري هو أحد البنى أو اللبنات العقلية (Mental Constructs) التي يتضمنها أي حقل من حقول الدراسة وفي الإدارة بشكل عام وفي الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، ذلك أن هناك العديد من النظريات (Theories) والاستراتيجيات (Strategies) والنماذج الفكرية (Conceptual Frameworks) والمداخل (Approaches) في ذلك الحقل. والأنموذج الفكري هو تمثيل عام (Representation) لشيء أو عملية أو ظاهرة أو فكرة دون الاهتمام بجوانب مادية لذلك الشيء أو العملية أو الظاهرة أو الفكرة. والنماذج الفكرية هي طرق تصف الشيء أو العملية أو الظاهرة أو الفكرة وتفيد في فهمها سيما إذا كانت معقدة التركيب.

ومما يلقي مزيدًا من الضوء على مفهوم الأنموذج الفكري التعريف الذي قدمه درة في أحد أبحاثه فعرفه بأنه "نوع من الإطار الفكري الذي يقوم فيه الباحث بوعي لتحديد مفاهيم أو مجموعة من المفاهيم تفيد في تصنيف المعلومات التي تتعلق بظاهرة معينة أو موضوع معين. كما تعين في وصف الحقيقة أو وضع فرضيات عنها" (درة، 1998، ص46)، وضرب مثلاً لذلك أنموذج البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber). وقد أضفى انجوس رينولدز في قاموسه عن التدريب الصفة العملية التطبيقية للأنموذج الفكري فعرفه عدة تعريفات ومنها أنه معيار أو أداة يوجه الفكر والممارسة (Reynolds، 1993، P.151).

ومن **النماذج الفكرية التي سنعرض لها** في هذا الباب ما يلي:

(1) **الأنموذج الفكري** رقم (1) . **الأنموذج الفكري لجامعة هارفارد (Harvard).**

(2) **الأنموذج الفكري** رقم (2) . **أنموذج أصحاب المصالح (Stakeholders).**

(3) **الأنموذج الفكري** رقم (3) . **الأنموذج الفكري للأبعاد السبعة.**

(4) **الأنموذج الفكري** رقم (4) . **الأنموذج الفكري لعائلة (أنواع) الخطط لإيجور أنسوف (Igor Ansoff).**

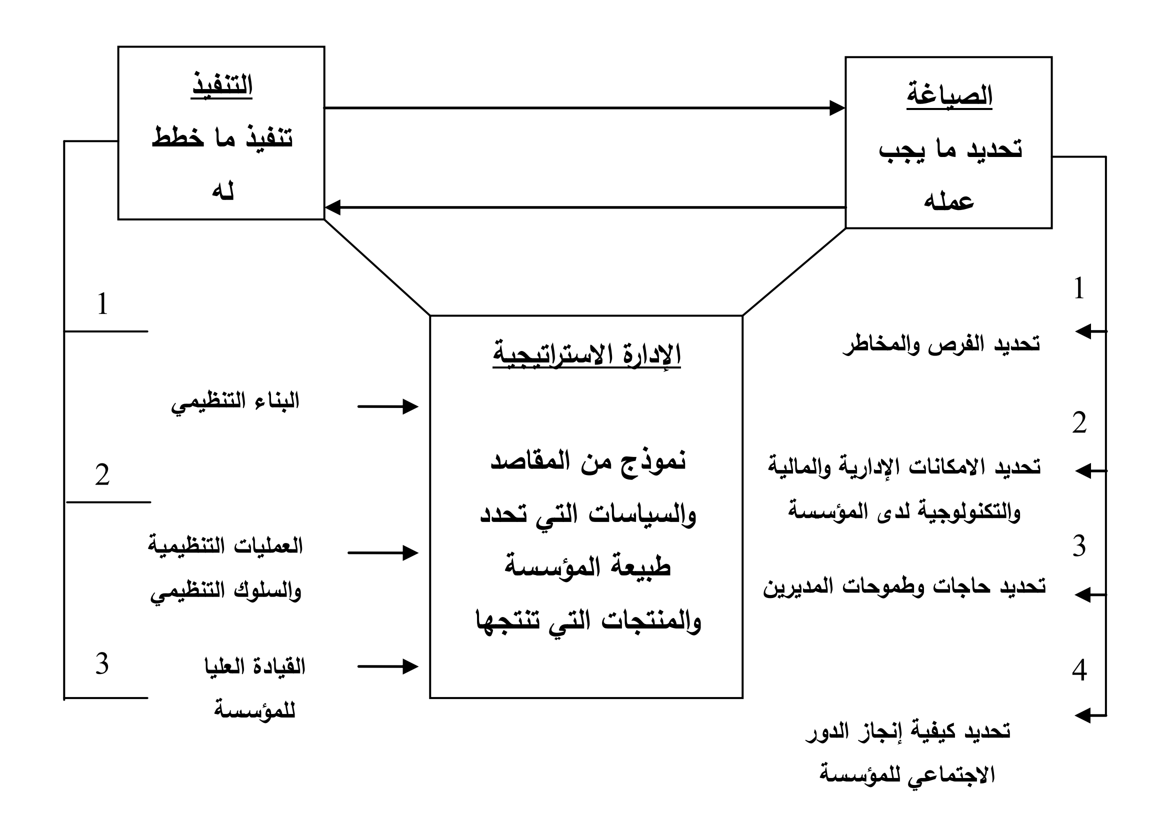
(5) **الأنموذج الفكري** رقم (5) . **الأنموذج الفكري للإدارة الاستراتيجية وضغوط البيئة الخارجية.**

(6) **الأنموذج الفكري** رقم (6) . **الأنموذج الفكري لمستويات الاستراتيجية.**

(7) **الأنموذج الفكري** رقم (7) . **أنموذج جيري جونسون (Jerry Johnson) وكيفان شولز (Kevan Scholes) لعناصر الإدارة الاستراتيجية (The Elements of Strategic Management).**

(8) **الأنموذج الفكري** رقم (8) . **الأنموذج الفكري لرسل ورسل (Russel & Russel) عن خريطة القضايا الاستراتيجية.**

الأنموذج الفكري رقم (1): الأنموذج الفكري لجامعة هارفارد (Harvard):



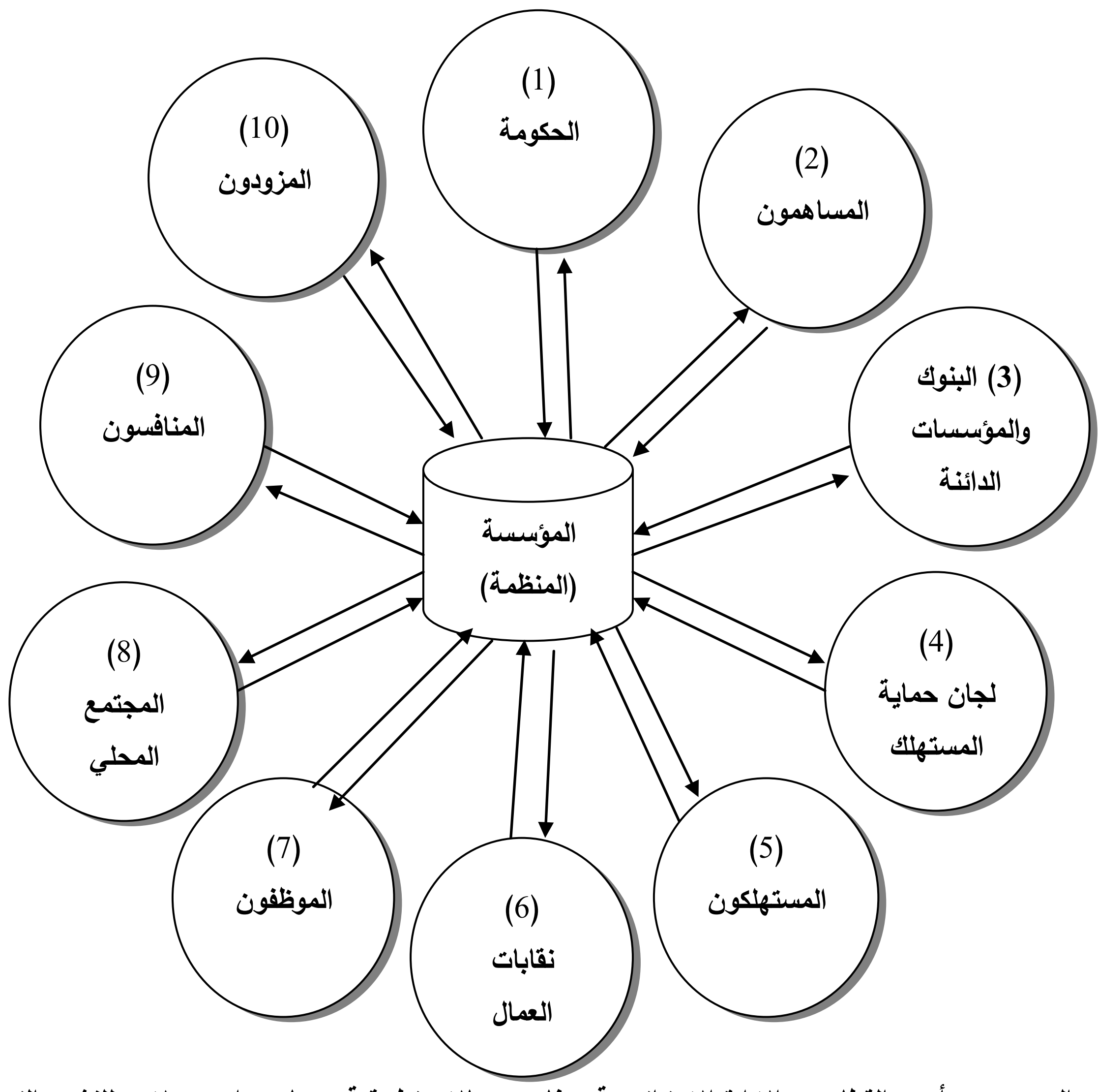
المصدر: د. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص24

أسئلة للنقاش

1. ما العناصر التي يتكون منها الأنموذج الفكري؟
2. قارن بين هذا الأنموذج وبين الأنموذج الشامل الذي وضعه المؤلفان في الكتاب.
3. ارجع إلى كتاب الدكتور القطامين وادرس ما بحثه المؤلف عن الأنموذج.

الأنموذج الفكري رقم (2)

الأنموذج الفكري لأصحاب المصالح (Stakeholders)



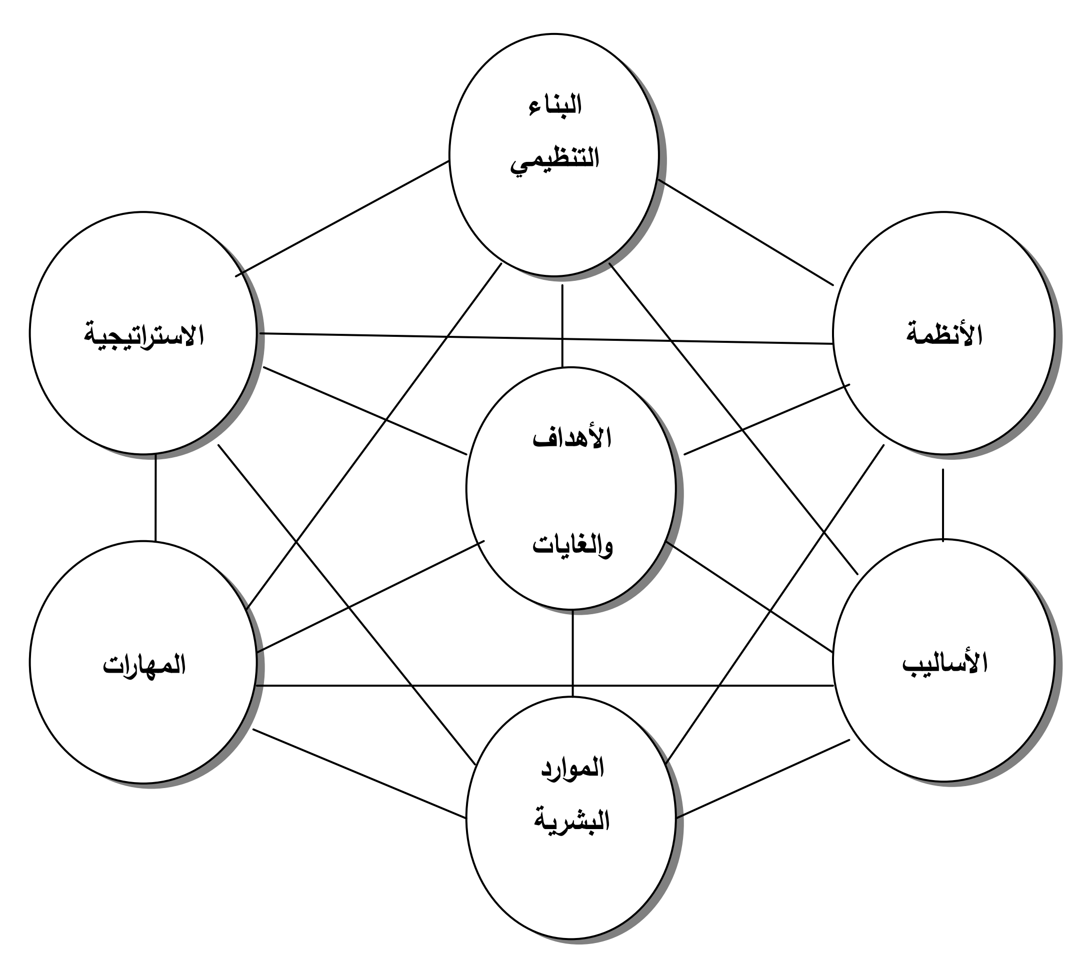
المصدر: د. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص31

أسئلة للنقاش

1. ما عناصر هذا الأنموذج الفكري؟
2. ما أهمية دراسة أصحاب المصالح في صياغة الاستراتيجيات للمنظمة؟
3. ارجع إلى كتاب الدكتور القطامين وادرس ما بحثه المؤلف عن الأنموذج.

الأنموذج الفكري رقم (3): الأنموذج الفكري للأبعاد السبعة

(أو قد يطلق عليه اسم الأنموذج الفكري للأبعاد السبعة لماكينزي Mckensey)



المصادر: 1) المصدر: د. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص96

2) Simon A. Burtonshaw – Gunnm The Essential Management Toolbox, Chester, West Sussex, England, 2008, P.P.256-257.

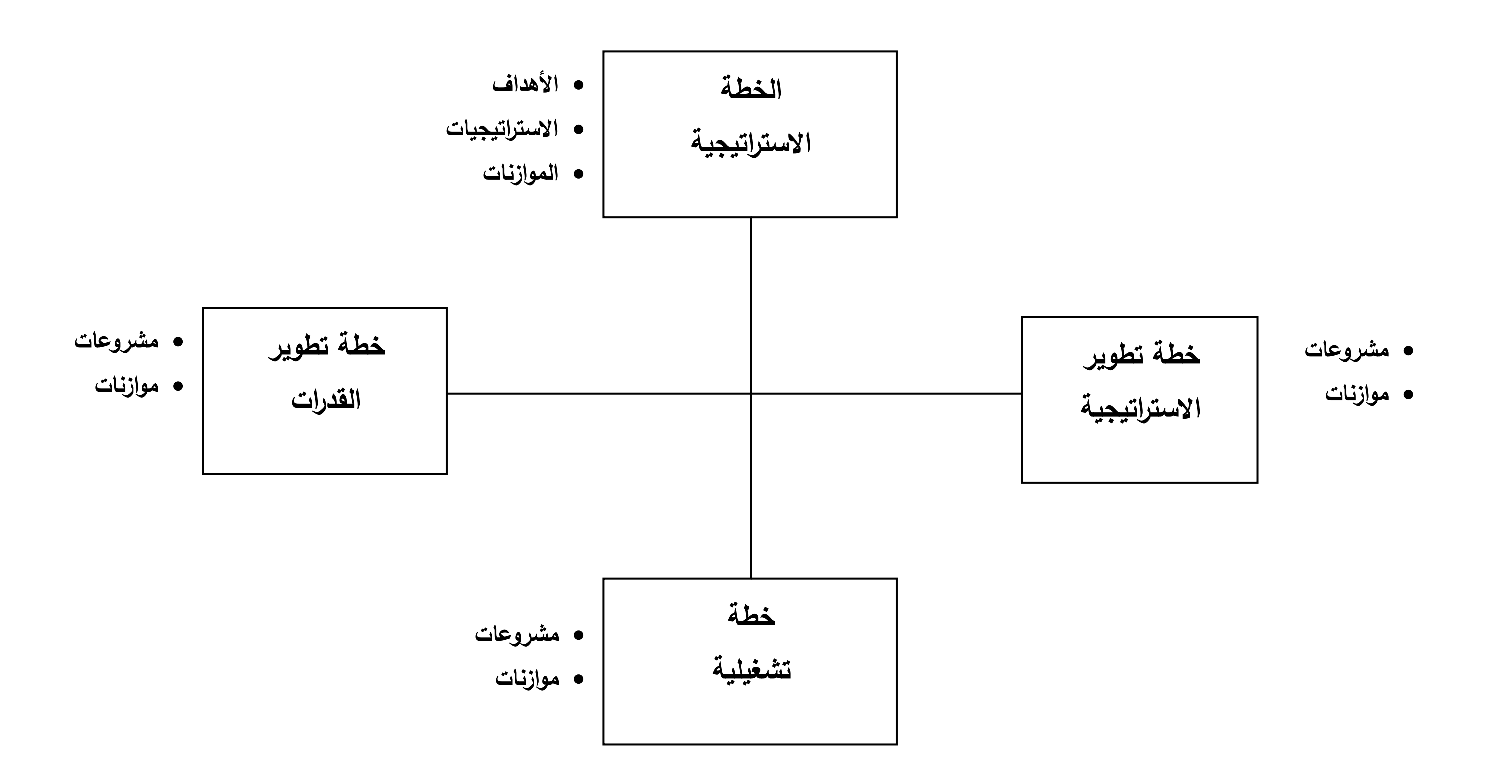
3) Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence.Lessons from American's Best –run Companies, New York: Warner Books, 1982, P.P.9-12.

أسئلة للنقاش

1. ارجع إلى المصادر الثلاثة أعلاه وحدد معاني عناصر الأنموذج السبعة.
2. لقد أطلق بعض الكتاب على بعض هذه العناصر اسم قضايا مادية ملموسة Hard Issues، وعلى بعضها الآخر قضايا ناعمة، فما هي هذه العناصر؟ وما أهميتها في جعل المنظمات منظمات متميزة.
3. لقد أطلق بيترز ووترمان (المصدر الثالث) مصطلح القيم المشتركة (Shared Values) بدل مصطلح الأهداف والغايات، فما الفرق بين المصطلحين؟

الأنموذج الفكري رقم (4)

الأنموذج الفكري لعائلة (أنواع) الخطط لإيجور أنسوف (Igor Ansoff)



المصدر: Burtonshow-Gunn, P.247

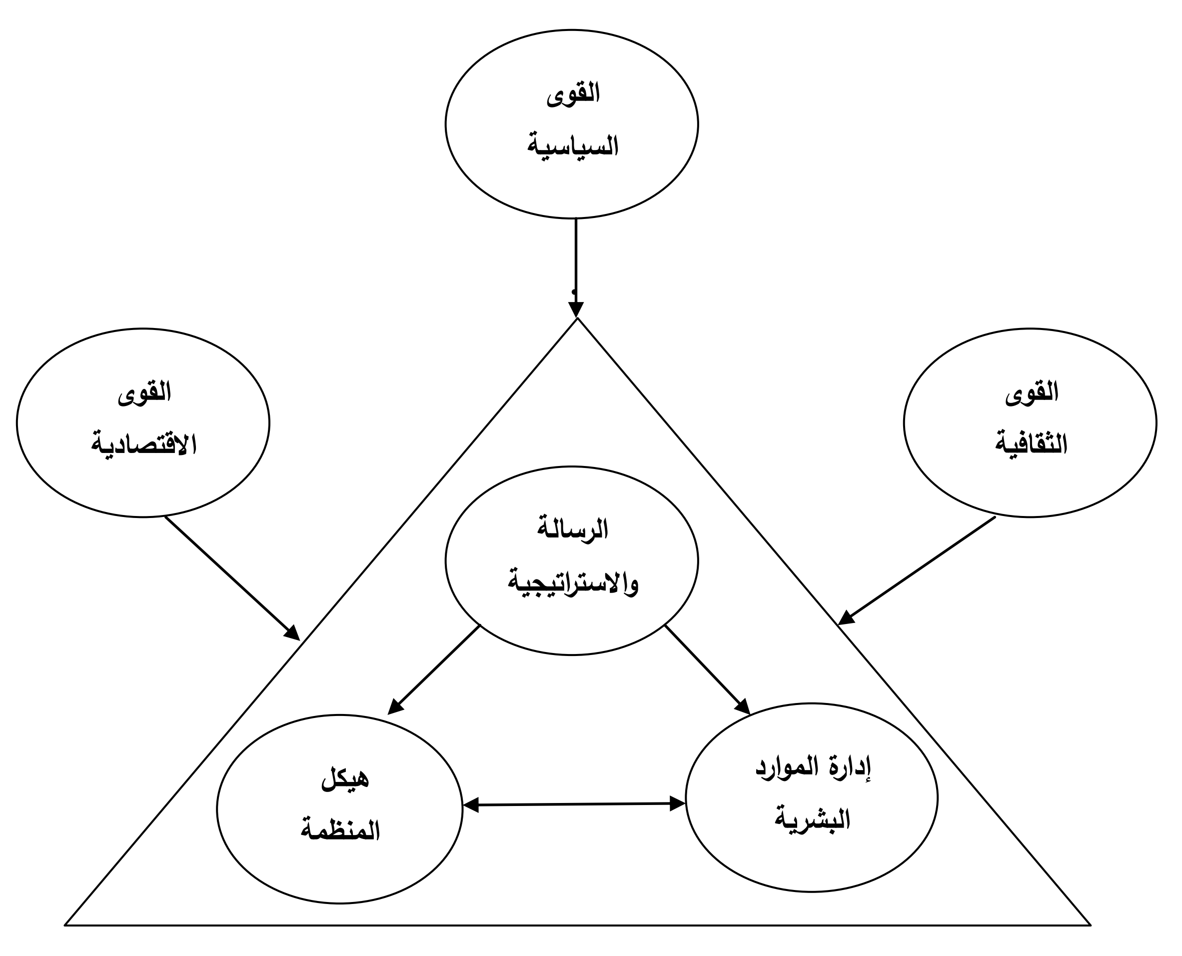
أسئلة للنقاش

1. من هو إيجور أنسوف؟
2. اشرح ماذا نعني بكل خطة بالرجوع إلى أحد المراجع في الإدارة الاستراتيجية..

الأنموذج الفكري رقم (5)

الأنموذج الفكري للإدارة الاستراتيجية وضغوط البيئة الخارجية

(Strategic Management and Environmental Pressures)



المصدر: Burtonshow-Gunn, P.254

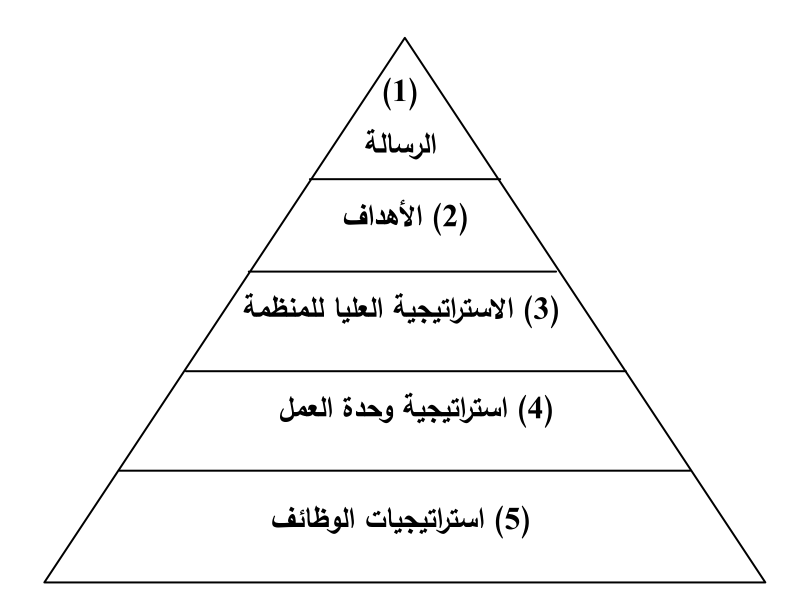
<u>**أسئلة للنقاش**</u>

1. حدد عناصر هذا الأنموذج الفكري.
2. هل تستطيع أن تضيف قوى خارجية أخرى غير تلك التي ذكرت في النموذج؟
3. ما أهمية معرفة الضغوط الخارجية عند وضع استراتيجية.
4. ما دور الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في تنفيذ الاستراتيجية؟

الأنموذج الفكري رقم (6)

الأنموذج الفكري لمستويات الاستراتيجية

(The Levels of Strategy)



المصدر: Burtonshow-Gunn, P.259

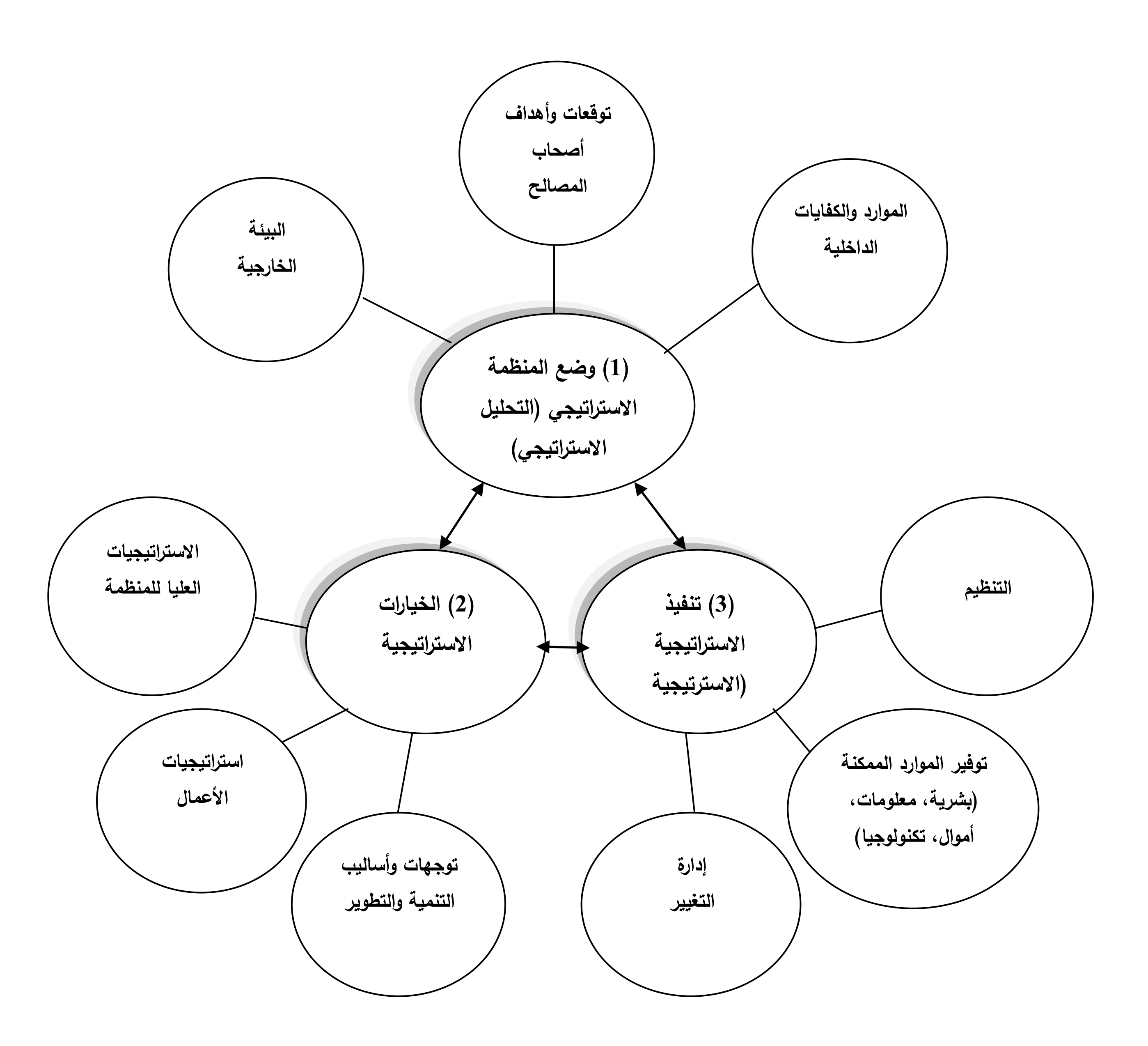
أسئلة للنقاش

1. حدد معنى كل استراتيجية من استراتيجيات الأنموذج.
2. لماذا اعتبر المؤلف الرسالة والأهداف استراتيجية؟
3. ما أهمية أن تكون كل استراتيجية من الاستراتيجيات الخمس في الأنموذج في شكل تراتبي (هيراركي)؟

الأنموذج الفكري رقم (7)

أنموذج جيري جونسون (Jerry Johnson) وكيفان شولز (Kevan Scholes)

عناصر الإدارة الاستراتيجية (The Elementsof Strategic Management)



المصدر: **Gerry Johnson and Kevan Scholes, <u>Exploring Corporate Strategy</u>, Harlow, England: Prentice – Hall, 2002; Sixth Edition, P.17**

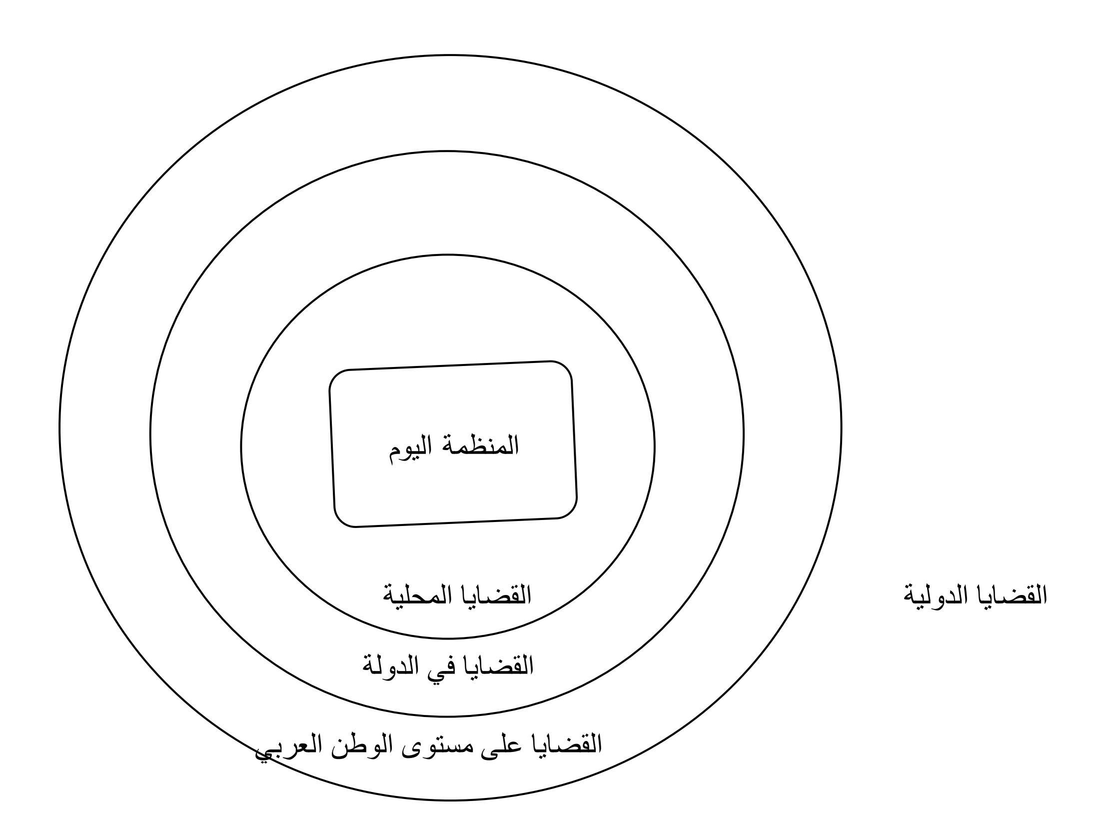
أسئلة للنقاش

1. ما هي العناصر الرئيسية الثلاثة في هذا الأنموذج، وما العناصر والاعتبارات الفرعية في كل عنصر؟
2. ارجع إلى الكتاب أعلاه وبيّن لماذا اعتبر هذا الكتاب أكثر الكتب استعمالاً في تدريس الاستراتيجية في أوروبا؟
3. لماذا اعتبر عنصر إدارة التغيير (Change Management) من العناصر المهمة في تنفيذ الاستراتيجيات؟
4. قارن بين هذا الأنموذج في الإدارة الاستراتيجية وبين الأنموذج الذي تبناه المؤلفان في الكتاب.

الأنموذج الفكري رقم (8)

الأنموذج الفكري لرسل ورسل (Russel & Russel)

خريطة القضايا الاستراتيجية



المصدر: Jeffrey Russel and Linda Russel, Strategic Planning Training, Alexandria, VA: ASTD Press, 2005, P.173.

كيفية استخدام خريطة القضايا الاستراتيجية

يمكن أن يستخدم هذه الخريطة عضو هيئة التدريس أو المدرب على النحو التالي:

1. يحضر لوحًا أسودًا أو أبيضًا أو دفترًا قلابًا.
2. إما أن يكتب هو نفسه أو يطلب من أحد المشاركين الكتابة على اللوح أو الدفتر القلاّب.
3. يتبع المدرس (المدرب) أسلوب العصف الفكري (Brainstorming)، فيطلب من المشاركين ذكر القضايا المحلية التي ستعالجها الاستراتيجية، ثم القضايا على مستوى الدولة أو الوطن ثم القضايا على مستوى العالم، وتذكر هذه القضايا دون تقييم.
4. ثم يجرى ترتيب القضايا على المستويات المختلفة حسب أهميتها.
5. قد يستغرق وقت استخدام النموذج بين 30 دقيقة و 60 دقيقة.

ثانيًا: الحالات (Cases)

سنعالج تحت هذا العنوان الموضوعات التالية:

(1) تحديد مفهوم الحالة: يمكن تعريف الحالة بأنها "وصف مكتوب، وبصيغة الماضي، مستخدمين كلمات أو أرقامًا، لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية أو موقف حقيقي يواجه مديرًا أو مجموعة من الإداريين أو مؤسسة ما. ويستخدم هذا الوصف المكتوب في شكل قصة طلاب أو متدربين في مواقف تعليمية أو متدربين في مواقف تدريبية، ويطلب منهم إما تشخيص أسباب المواقف الإدارية وتحليل الحالة أو اتخاذ قرار أو اقتراح طرق وأساليب للعمل أو حلول للمشكلة. وقد يطلب منهم مهمة واحدة من هذه المهمات أو هذه المهمات جميعًا" (درة، 1985، ص20).

(2) مزايا الحالات: للحالات مزايا نجملها فيما يلي، فهي تعمل على تطوير مهارات مثل:

1. **مهارات تحليلية (Analytical Skills)**، وتتمثل هذه المهارات التحليلية في تنمية القدرة على تحويل البيانات التي تتضمنها الحالة إلى معلومات ذات معنى، والقدرة على ملء الفجوة في المعلومات المتوافرة، وترتيب المعلومات بشكل منطقي، والتفريق بين جوهر المشكلة وأعراضها، وربط الأسباب بالمسببات، والخروج بتعميمات من الحالة المفروضة.
2. **مهارات تطبيقية (Application Skills)**، تعطي الحالات لدارسها الفرصة لكي يطبق بعض المفاهيم والمبادئ والأساليب الإدارية، ومن الأمثلة على ذلك مفهوم التنظيم، ومبدأ المرونة في التخطيط، وأسلوب نقطة التعادل في التحليل المالي.
3. **مهارات إبداعية (Creative Skills)**، إن العمليات المنطقية في التفكير لا تكفي وحدها لتناول بعض الحالات المعقدة، ومن هنا فإن على دارسها أن يستخدم طاقته وخياله الإبداعيين

للوصول إلى حل لتلك الحالات. وتبرز هذه المهارات الإبداعية في الوصول إلى أبدال (خيارات) لمشكلة مطروحة والتنبؤ بنتائج وأوضاع مستقبلية.

4. **مهارات اتصالية (Communication Skills)**، تعتمد هذه المهارات الاتصالية على الطريقة التي يدير بها المدرس أو المدرب الحالة. فقد يختار أن يقسم دارسي الحالة إلى مجموعات صغيرة والطلب إلى أعضاء منهم الإجابة عن تساؤلات معينة وعرض آرائهم، وقد يختار أن يقوم بعض الدارسين بتمثيل أدوار معينة في الحالة، وقد يختار أن يستخدم تقنيات سمعية وبصرية، وقد يرى أن يطلب إلى الدارسين كتابة آرائهم ومقترحاتهم حول الحالة. ومن الواضح أن هذه الأشكال وغيرها من تقديم الحالة تتطلب مهارات اتصالية من قبل المدرس، والدارسين. والواقع أن هذه المهارات الاتصالية مهارات أساسية لنجاحهم في الحياة العملية مستقبلاً.

5. **مهارات اجتماعية (Social Skills)**، تهتم الحالات في أساسها بالعمليات الاجتماعية، فمن خلال دراسة الحالة ومناقشتها مع جماعات صغيرة أو المشاركين ككل يتعلم الدارس التواصل والإصغاء، ودعم وجهة نظر زميل له، ومعارضة رأي زميل آخر، وتوجيه النقاش، وضبط مشاعرة أثناء النقاش والعمل مع الآخرين، وفهم سلوكه وفهم سلوك الآخرين.

6. **مهارات تحليل القيم الشخصية وفهمها (Self – Analysis Skills)**، تفيد الحالات في تحليل القيم الشخصية للدارس وفهمها، ذلك أن تلك الحالات تتضمن أحكامًا قيمية معيارية على الدارس أن يصدرها على مواقف معينة. ويستطيع الدارس أن يقف على أحكامه القيمية تلك، وبالتالي أن يفهم ويحلل قيمه (Values).

إن الحالات تعمل على بلورة تلك المهارات، كما أن لها هدفًا معرفيًا (Cognitive) ويتمثل في أنه من خلال دراسة حالة معينة يتعرف الدارس على مفاهيم وأفكار إدارية وتنظيمية متعددة.

(3) <u>كيفية استخدام الحالة في التدريس والتدريب</u>، يمر استخدام الحالة في التدريس أو التدريب بثلاث مراحل هي (درة 1982، ص28-51):

أ) **<u>مرحلة التحضير للحالة</u>**، إن واجبات ومسؤوليات المتعلم أو المتدرب في مرحلة التحضير للحالات تتمثل فيما يلي:

- ✓ قراءة المتعلم أو المتدرب للحالة قراءة أولى سريعة، والهدف من هذه القراءة التعرف على موضوع الحالة، والشخصيات فيها، وطبيعة المشكلة أو المشكلات التي ستحل، وتصور طبيعة الأدلة العامة التي سيسوقها دعمًا لآرائه.
- ✓ قراءة المتعلم أو المتدرب للحالة الإدارية قراءة ثانية متأنية، وفي هذه القراءة يسجل المتعلم أو المتدرب المعلومات الأساسية في الحالة وبعد أن ينتهي من هذه القراءة يجب أن يكون في إمكانه صياغة فقرات تتعلق بما يلي:
  - تحديد طبيعة المشكلة أو المشكلات في الحالة.
  - تحديد طبيعة القرار الذي يجب أن يتخذ.
  - تحديد العناصر الأساسية المتعلقة بالفرص والموارد والقيود التي تواجه المدير أو المديرين في الحالة.
- ✓ وضع تحليل عام للحالة، بعد أن يقرأ المتعلم أو المتدرب الحالة القراءة الثانية يقوم بوضع تحليل عام للحالة (Case Analysis)، وتعرض أدبيات الحالات أكثر من نموذج يمكن أن يستخدمه المتعلم أو المتدرب لتحليل الحالة. ومن النماذج الشائعة <u>أنموذج جون رينولدز المتعلق بحل المشكلات</u>، ورينولدز هو أستاذ إدارة الأعمال في جامعة تكساس، وكاتب لكتاب مشهور عن الحالات الإدارية. وطبقًا لهذا النموذج فإن على المتعلم أو المتدرب أن يبين الجوانب التالية:

- الوضع (الموقف) الحالي كما تبينه الحالة، أو كما تتحدث عنه الشخصيات في الحالة، ويشمل ذلك:
  - وضع المؤسسة الحالي: تاريخها، الشخصيات الرئيسية فيها، العمليات الإدارية بها، مواردها البشرية وغير البشرية.
  - البيئة المحيطة بالمؤسسة (الظروف الخارجية)، وهي ظروف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وقانونية.
- الوضع (الموقف) المستقبلي، ويشمل ذلك:
  - العناصر المتعلقة بالمؤسسة من حيث الشخصيات الرئيسية بها، العمليات الإدارية بها، أوضاع الإنتاج بها، مواردها البشرية وغير البشرية.
  - البيئة المحيطة بالمؤسسة بكل عناصرها التي ذكرت سابقًا.
  - النتائج المتوقعة التي تترتب على البدائل المطروحة.
- خطوات حل المشكلات، ويشمل ذلك:
  - تحليل الموقف الحالي.
  - التنبؤ بالموقف المستقبلي.
  - وضع الأهداف.
  - تحديد المشكلات.
  - وضع الحلول أو البدائل الممكنة.
  - التنبؤ بالنتائج المتوقعة التي يمكن أن يترتب على البدائل.
  - مقارنة مختلف النتائج المتوقعة، واختيار بديل وتنفيذ القرار.

أما واجبات المحاضرأو المدرب في مرحلة التحضير للحالة فتتمثل فيما يلي:

- فهم حقائق الحالة فهمًا جيدًا وتفسيراتها المختلفة.
- وضع أكثر من أسلوب فكري لفهم وتحليل الحالة وتبني موقف نفسي وفكري منفتح يترك المجال واسعًا لأكثر من حل أو احتمال يخطر أو لا يخطر على بال المتعلمين أو المتدربين.
- قراءة الحالة قراءة أولية سريعة، وبهدف تكوين صورة كلية عن الحالة.
- قراءة الحالة قراءة ثانية متأنية لمعرفة مزيد من التفاصيل وتكوين صورة تفصيلية تتضمن معرفة الموقف الحالي والمستقبلي، والحلول المطروحة والنتائج المتوقعة، والاستعانة بأرقام ونصوص ترد في الحالة.
- وضع ملخص يجمل الحالة مبينًا عناصرها الرئيسية.
- استخدام "مذكرات" تتضمن آراء المحاضر وآراء المتعلمين أو المتدربين عند استخدام الحالة في مرات سابقة، ويجب أن يغلب على هذه المذكرات طابع النمو والإضافة من سنة إلى أخرى.

ب) **مرحلة مناقشة الحالات في جماعات صغيرة**، إن مرحلة نقاش الحالة تتكون من **مرحلتين فرعيتين**: النقاش في جماعات صغيرة ثم النقاش الذي يتم بين جميع المشاركين، وتعتبر مرحلة النقاش في جماعات صغيرة مرحلة مهمة وحساسة في استخدام الحالات في التعليم والتدريب الاداريين: ففيها يتم اندماج جميع المشاركين في عملية تبادل الخبرات والتفاعل الفكري، وفيها تتبين مهارة المحاضر أو المدرب في فهم ديناميات الجماعة وتوجيه جماعات النقاش لأداء مهامها، وفيها أيضاً تتنوع الأدوار التي يلعبها أعضاء الجماعات الصغيرة سواء كانت أدواراً وظيفية أم غير وظيفية .

لهذه الأسباب جميعاً يجب أن تعطى مناقشة الحالات في الجماعات الصغيرة الاهتمام الواجب من قبل المشاركين والمحاضرين أو المدربين على حد سواء.

والسؤال الآن **كيف يتم نقاش الحالة في جماعات صغيرة؟**

يمكن أن يقوم المحاضر أو المدرب بما يلي:

- يقسم المحاضر المشاركين إلى جماعات صغيرة تتكون إما من (5) أو (7) أعضاء وتوكل إليهم مهمة مناقشة الحالة، وتستعين الجماعات "بتقارير تحليل الحالة" التي سبق أن أعدها كل عضو فيها.
- تعطى لكل جماعة وقتاً يتراوح بين 30–45 دقيقة لمناقشة الحالة.
- يطلب من كل جماعة أن تحدد لها قائداً (متحدثاً رسمياً) باسمها.
- تكون المسؤوليات الرئيسية **لكل عضو** من أعضاء الجماعة الصغيرة أثناء نقاش الحالة ما يلي:

– يعاون زملاءه في تحديد المشكلة واقتراح الحلول والبدائل.

– يعاون أعضاء الجماعة على تحديد الطرق التي ستتبعها الجماعة في عملها لتحقيق مهمتها في الوقت المحدد.

– يسهم بتقديم آرائه ومقترحاته حول الأسئلة والقضايا المطروحة في الحالة، ويستعين في ذلك "بتقرير تحليل الحالة".

– يصغي باهتمام إلى الأعضاء الآخرين ويستنير بآرائهم ووجهات نظرهم.

– يطلب من الآخرين أن يوضحوا آراءهم عند الضرورة، وقد يلخص ما قيل، ويسأل أسئلة، ويجيب عن اسئلة، ويعطي أمثلة، ويكون واعيًا لما يدور من أفكار وما يثور من عواطف.

– يبدي رأيه فيما يتم في الجماعة من عمليات، ويقدم اقتراحات لزيادة فعالية الجماعة.

– يلاحظ سلوكه وأداءه في الجماعة بين الحين والحين، ويعدل في سلوكه إذا اقتضى الحال لزيادة فعالية عمل الجماعة.

–

• تكون المسؤوليات لقائد الجماعة الصغيرة كما يلي:

- يساعد في تنظيم الجماعة فيما يتعلق بزمان ومكان النقاش.
- يحرص على الاشتراك مع زملائه في وضع قواعد ومعايير عمل الجماعة.
- يحرص على تعريف أعضاء الجماعة بعضهم بعضًا.
- يوجِد مناخًا ودودًا، ويشجع الجميع على المناقشة والإدلاء بوجهات نظرهم.
- يشجع أعضاء الجماعة على تكوين اتجاه يتسم بالموضوعية والجرأة.
- يستفيد جيدًا من طاقات وإمكانات كل فرد من أعضاء الجماعة.
- يسهم في إرساء قواعد ومعايير تقِّيم من خلالها الجماعة أداءها وفعاليتها.
- يدعو بين الحين والآخر الأعضاء لتوضيح وجهات نظرهم وافتراضاتهم وقيمهم.
- يشجع العضو الصامت على الحديث، ويعالج بحكمة العضو الذي يميل إلى السيطرة على الحديث والنقاش.
- يلخّص ما تم الاتفاق عليه من آراء ووجهات نظر.

ب) **مناقشة الحالة مع المشاركين ككل**، بعد أن تنتهي الجماعات الصغيرة من مهامّها في الوقت المحدد تأتي المرحلة الفرعية الأخيرة من مرحلة نقاش الحالة، وهي مرحلة مناقشة المحاضر أو المدرب للحالة مع المشاركين ككل.

ثمة طرق وأساليب متعددة نطرحها في هذا الصدد، وتلقي ضوءًا على هذه المرحلة المهمة من النقاش، ومنها ما يلي:

1. يطلب المحاضر أو المدرب من الجماعات العودة إلى قاعة المحاضرات لمناقشة ما توصلت إليه كل جماعة من آراء واستنتاجات.

2. يستغرق النقاش مع المشاركين ككل بين الساعة والنصف والساعتين عندما تكون الحالة المطروحة حالة طويلة أو من طراز الحالات الكلاسيكية التي تستخدم في جامعة هارفارد.

3. يطلب المحاضر أو المدرب أن يقوم كل قائد من قادة النقاش بعرض تحليل الجماعات المختلفة للحالة وبيان ما تطرحه من حلول وبدائل.

4. يدير المحاضر أو المدرب نقاشًا عامًا بعد أن ينهي قائد كل مجموعة تقديم تقريره.

5. وفي أثناء إدارة المحاضر أو المدرب للنقاش فإنه يقوم بأدوار مختلفة، منها:

- أن يطلب من مشارك توضيح وجهة نظر طرحها.
- أن يسأل أسئلة سابرة.
- أن يفسر ما يقوله مشارك، أو أن يعيد صياغة ما قال.
- أن يربط ما يقوله مشارك بخبرة عملية.
- أن يزود المشاركين بتغذية راجعة عن أدائهم سواء من حيث المحتوى أو العمليات في الجماعات الصغيرة أو الجماعة الكبيرة.
- أن يستخدم اللوح أو دفترًا قلابًا ليسجل عليه النقاط الأساسية.
- أن يجيب عن أسئلة واستفسارات المشاركين.
- أن يلخص النقاط الأساسية التي توصل إليها المشاركون.
- أن يعطي محاضرة قصيرة يشرح مفهومًا معينًا أو نظرية بذاتها.
- أن يهيء وسائل الراحة المعقولة من مقاعد وإضاءة وتدفئة وتبريد بقاعة المحاضرات أو التدريب.

<u>وسنعرض الآن لبعض الحالات القصيرة:</u>

حالة رقم (1)

عزيزي الدارس اقرأ النص التالي وأجب عن الأسئلة التي تليه:

قال حكيم: "إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير، فقد ينتهي بك المطاف إلى مكان لم تقصده"

<u>حصان البحر الذي يبحث عن حظه</u>[‡]:

يحكى أن حصان البحر جمع في يده دنانيره الثلاثين واندفع في عرض البحر يبحث عن حظه، وقبل أن يمضي في مسعاه طويلاً التقاه الحريث (وهو نوع من السمك) وقال له:

- عزيزي الحصان المسرع، إلى أين تقصد؟

فأجاب حصان البحر بكل سرور وفخر:

- إنني أبحث عن حظي.

قال الحريث:

- كم أنت سعيد يا صديقي، فبعشرين ديناراً فقط تدفعها للحوت تستطيع أن تصل مبتغاك بشكل أسرع.
- شكراً، قال حصان البحر.

ثم أتى إلى الحوت، وسلمه العشرين ديناراً وامتطى ظهره، فاندفع به الحوت بسرعة تفوق سرعته السابقة، وبينما هما في جريهما السريع نادت الاسفنجة الحمراء حصان البحر وقالت:

- أيها الحصان الفاره، مالي أراك مسرعاً تركب ظهر الحوت، فإلى أين تقصد؟
- "أبحث عن حظي"، قال حصان البحر.

[‡] ترجمها بتصرف د. عبد الباري إبراهيم درة، من:
Robert F. Mayer, <u>Preparing Instructional Objectives</u>, Belmont, California: Petman Learning, Inc., 1984.

- "كم أنت سعيد ومحظوظ"، قالت الاسفنجة، "بمبلغ ضئيل لا يتجاوز الخمسة دنانير تستطيع أن تمتطي تلك الدراجة التي تشبه الطائرة النفاثة التي يستخدمها بنو آدم في السماء التي تعلونا، مما يعينك على الوصول إلى مبتغاك بشكل أسرع".

وابتاع حصان البحر الدراجة النفاثة بثمن بخس، دنانير معدودة، واندفع في عباب البحر بسرعة تفوق خمس مرات سرعته وهو على ظهر الحوت.

والتقى حصان البحر سمكة قرش ضخمة. قالت سمكة القرش:

- " إلى أين تقصد، صديقي حصان البحر؟"
- " أبحث عن حظي"، أجاب حصان البحر.
- كم أنت محظوظ، بإمكانك أن تسلك طريقاً قصيراً مختصراً للوصول إلى مبتغاك، فهو يوفر عليك كثيراً من الوقت". وفتحت فاها....
- " شكراً"، قال الحصان.

واندفع حصان البحر إلى جوف سمكة القرش حيث لقي مصيره الذي يبحث عنه، ولم تعد سمكة الحرث أو الاسفنجة، أصدقاؤه القدامى، تسمع منه أو عنه شيئاً.

أسئلة للمناقشة:

1. ما الدروس والعبر التي يمكن أن تخرج منها بعد قراءة هذا النص؟
2. هل تعرف إنسانًا عرف كيف يحدد أهدافه بدقة فأصاب نجاحاً وآخر يعيش في الحياة بدون أهداف فلم يحقق نجاحاً ما؟
3. ما فوائد تحديد الأهداف بدقة في الحياة؟
4. ما أهمية الأهداف في الخطة الاستراتيجية؟

حالة رقم (2)

ترجمها بتصرف: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

خطط فنادق روتانا في التوسع

لقد أسس كل من ناصر النويس وسليم الزير مجموعة إدارة فنادق روتانا عام 1992. وأقيم أول فندق أسسه الشريكان النويس والزير عام 1993 في دبي، وتمتلك المجموعة الآن أكثر من 70 فندقاً في الوطن العربي. وخلال رحلة التوسع في أعمالها حصلت مجموعة روتانا على عدد من الجوائز ومنها جائزة أحسن الفنادق في الشرق الأوسط ولمدة أربع سنوات على التوالي.

وتتمتع الشركة بوضوح في استراتيجيتها للتوسع كما تدل على ذلك العبارة التالية: "إننا ملتزمون برفع مستويات العمل في صناعة الفنادق، وسنستمر في تحقيق نمو وتوسع ملموسين في منطقة الشرق الأوسط، وسنستثمر خبراتنا في بناء الفنادق ومراكز المؤتمرات، والنوادي، والشقق الفندقية المخدومة، والمنتجعات مستقبلاً. وسنتبع سياسة التوسع واغتنام الفرص، ومواجهة التحديات واقامة علاقات شراكة مع الأطراف التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المشتركة وبلورة الطموحات المتماثلة".

وقال السيد سليم الزير، مدير عام الشركة في الشرق الأوسط، بقوة ووضوح "سنزيد عدد فنادق روتانا في المستقبل إلى مائة فندق في السنتين أو الثلاث القادمة". وقال الزير أن روتانا ستفتح أسواقاً جديدة في العراق.

أما رئيس مجلس الإدارة ناصر النويس فقد أوضح بكل جلاء أن موقف الشركة الاستراتيجي يتمثل في أن يكون للشركة وجود في كل مدينة رئيسية في المنطقة، وأن هدفه هو وضع خطط طويلة المدى مدروسة وتنفيذها بعناية. وقال النويس: إن روتانا اليوم هي نتاج رؤية مشتركة وحصيلة سنوات طويلة من الإخلاص والالتزام والعمل الجاد. إن معرفتنا لأنفسنا وماذا نعمل وماذا نحن قادرون عليه

أمور على قدر كبير من القيمة والأهمية، مما يوجد أساساً قوياً يسمح لنا بالتقدم إلى الأمام بثقة وإن مستقبلنا مضمون.

أسئلة للنقاش:

1. هل تعتقد أن الأهداف التي ذكرت في الحالة ستلعب دوراً في توسع شركة روتانا. وما هي الغايات بعيدة المدى التي ترمي اليها روتانا؟ وهل تتفق مع مواصفات الغايات المصاغة صياغة جيدة؟
2. قم بزيارة موقع روتانا الالكتروني التالي (www.rotana.com) واقرأ الجزء التالي من الموقع: "هذه هي روتانا" وما الذي يمكن أن تستنتجه عن رؤية روتانا وقيمها وخططها للتوسع؟
3. ماذا تعلمك هذه الحالة عن التخطيط؟

المصدر : Robbins, et al, P.P. 166-167

حالة رقم (3)

ترجمها بتصرف: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

استراتيجية الشركة العربية للطيران

تُسمي الشركة العربية للطيران (Air Arabia) نفسها ناقلة الركاب الأكبر في الشرق الأوسط وشمال افريقيا (Middle East and North Africas leading Low-Cost Carrier-LCC).

وتفخر الشركة بأنها الشركة التي توفر الراحة للركاب وتقدم لهم خدمات موثوقاً بها ذات قيمة مقابل ما يدفعونه من نقود. وقد مُنح مديرها التنفيذي السيد عادل علي جائزة "أقل الخطوط الجوية تكلفة" عام 2008. لقد بدأت الشركة عملها عام 2003 ولها الآن أسطول جوي يتكون من 23 طائرة من طراز (Airbus A320) الجديدة وتسير طائراتها على (65) خط من ثلاثة مراكز طيران هي الإمارات العربية المتحدة والمغرب ومصر. وقد اتبعت الشركة منذ انشائها استراتيجية هجومية في خفض التكاليف، وتتمثل أهدافها في ضبط التكاليف، وتعزيز الربح، وتحسين نوعية وموثوقية الخدمة.

إن مبادئ خطة الشركة مبادئ بسيطة تقوم على ما يلي:

1. درجة واحدة للمسافر وطراز واحد من الطائرات وذلك لتوفير نفقات التدريب والصيانة وتكاليف المقاعد المتعددة الأنواع.
2. اتباع سياسة تسيير خطوط الطيران السريعة والاستخدام الأمثل للطائرات لتقليل نفقات المطارات.
3. استخدام المطارات الصغيرة (الثانوية) والأقل ازدحاماً لتقلل من نفقات المطارات الرئيسية وساعات الذروة فيها.
4. اتباع خطة أجور بسيطة وطرق بسيطة لتوفر نفقات نقل الركاب الكبيرة.

5. تقديم وجبات أو مشروبات مدفوعة الثمن، وبشكل اختياري، لتقليل تكلفة تقديم الطعام (Catering).

6. اتباع أسلوب شراء التذاكر المباشر باستخدام الانترنت لتوفير نفقات مكاتب بيع التذاكر.

ومن هنا فإن نموذج الأعمال (Business Model) نموذج بسيط يقوم على تقليل النفقات بشكل ذكي وبأسعار معتدلة.

ولقد عملت الشركة في السنوات الأخيرة على نشر طائراتها في كثير من مناطق العالم مثل الشرق الأوسط وشبه القارة الهندية وجنوب ووسط آسيا وأفريقيا وأوروبا. وترمي إلى زيادة أسطولها من الطائرات إلى (50) طائرة وإنشاء أكثر من مركز للطيران (Hub) لربط العالم العربي بأفريقيا وأوروبا.

السؤال الآن: هل نجحت هذه الاستراتيجية؟، الواقع أن الشركة قد حققت نجاحات ملموسة في السنوات القليلة الماضية، ولكن ظروف صناعة الطيران العالمية قد أثرت على أدائها بشكل سلبي بسبب ارتفاع أسعار الوقود وضغوط المنافسة المستمرة من شركات الطيران، ولقد عبر المسؤولون في الشركة "عن رضاهم عن أداء الشركة الملموس رغم تحديات السوق بشكل عام".

أسئلة للنقاش:

1. ما استراتيجية النمو التي تتبعها الشركة العربية للطيران؟ وما مزايا هذه الاستراتيجية؟
2. كيف يمكن أن يفيد التحليل الرباعي (SWOT Analusis) الشركة العربية للطيران؟
3. قم بزيارة الموقع الالكتروني للشركة (www.airarabia.com) واستنتج التوجه الاستراتيجي للشركة.
4. احصل على الوضع المالي للشركة بعد زيارتك للموقع الالكتروني، وقيِّم أداءها المالي، وما العوامل التي أدت إلى الأداء المالي للشركة ارتفاعًا أو انخفاضًا.

المصدر: Robbins et al., P.P. 189-190

حالة رقم (4)

إعداد: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

التخطيط في المؤسسة العامة للمجاري

تبنت الدولة العربية خططًا تنموية طموحة، ركزت فيها على تقديم الخدمات الجيدة للمواطنين، وكان مد شبكات مجاري عامة في المدن المختلفة من تلك الخدمات. وتنظيمًا للجهة التي تخطط وتشرف على المجاري فقد تأسست "المؤسسة العامة للمجاري" منذ عقدين من الزمان.

كان المهندس سامح عبد الكريم أول مدير عام للمؤسسة، فوضع هيكلاً تنظيمياً للمؤسسة، يتضمن عدداً من الدوائر يرأسها مديرون مثل مدير التخطيط، والمدير المالي، ومدير العمليات الفنية، ومدير العلاقات العامة.

وعلَّق المواطنون الآمال الكبار على المؤسسة العامة للمجاري لإيصال شبكات المجاري العامة إلى مناطق سكناهم وأعمالهم في المدن المختلفة، ولكن كثيراً من آمالهم ذهبت أدراج الرياح. وبدأت الصحف تتحدث عن تأخر مشاريع المؤسسة في مد شبكات المجاري، بل وأفردت صفحات أحياناً لتلوث مياه الشرب في بعض المدن نتيجة لاختلاط مياه المجاري بها. كان أبرز ما يلفت النظر في أوضاع المؤسسة نظرتها إلى وظيفة التخطيط وعدم فعاليته، ففي غضون خمس سنوات تولى التخطيط في المؤسسة ثلاثة من المديرين، أولهم كان مهندساً مدنياً حديث التخرج، وثانيهم كان مهندساً زراعياً تخرج من كلية الزراعة منذ عشر سنوات، وثالثهم كان شاباً يحمل درجة البكالوريوس في الاقتصاد من إحدى الجامعات التي تمنح طلابها درجات علمية بالدراسات الخارجية (الانتساب). تنبه المهندس سامح عبد الكريم إلى تلك المشكلات، واستدعى مستشاراً خارجياً مشهوداً له بالخبرة في شؤون

التخطيط، وطلب إليه دراسة أوضاع المؤسسة وموافاته بتقرير يشخص فيه أوضاع المؤسسة ويقدم توصياته للعلاج.

قام المستشار الخارجي بمقابلة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسة واجتمع إلى عدد من رؤساء البلديات في المدن، واستمع إلى عدد من المواطنين عن أوضاع المجاري في أحيائهم، وكان ما لفت نظره الأمور التالية:

1. عدم تجاوب مديري الدوائر المختلفة في المؤسسة مع مديري التخطيط المتعاقبين بل سمع واحداً منهم يقول إن أسلوبه في العمل يتمثل في إطفاء الحرائق عندما تقع وليس منع تلك الحرائق بالتخطيط.
2. تناقض قرارات المؤسسة وعدم انسجامها؛ فأحياناً كانت المؤسسة تصدر قراراً بتكليف السلطات المحلية بتحمل نفقات 70% من نفقات مد شبكات المجاري، ثم تصدر بعد أشهر قراراً يخفض النفقات إلى 30%، بعد احتجاج المواطنين ورفع أصواتهم بالشكوى لارتفاع ما يتحملونه من أعباء، بل كانت تلك النسبة تختلف من مدينة إلى أخرى.
3. عدم وجود مخطط شامل (Master Plan) لشبكات المجاري في المدن المختلفة.
4. وجود عدد من التقارير والدراسات التي وضعها مديرو التخطيط في المؤسسة في مكتب المدير العام، وعدم متابعة ما جاء فيها من توصيات.
5. شيوع نظرة لدى المديرين مؤداها أن التخطيط ترف فكري لا وقت للمؤسسة لممارسته.

أسئلة للنقاش:

1. لماذا تأسست المؤسسة العامة للمجاري؟
2. لو كنت المستشار الذي استدعاه المهندس سامح عبد الكريم لدراسة أوضاع المؤسسة فماذا تقترح عليه لكي يقوم في المؤسسة تخطيط فعال؟
3. ما المدة التي يجب أن يشملها التخطيط المستقبلي للمؤسسة؟
4. ما الاقتراحات التي تقدمها لتنفيذ توصياتك كمستشار؟
5. "وظيفة التخطيط في عدد من المؤسسسات في الدول النامية حلية ليس أكثر"، هل توافق على هذه العبارة أم لا؟ ولماذا؟

حالة رقم(5)

إعداد: أ. د. عبد الباري إبراهيم درة

الأهداف والسياسات في الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي

كان الدكتور أحمد سلمان المراغي أستاذًا لإدارة الأعمال في كلية الأعمال، وكان رجلاً طموحاً يجد في نفسه القدرة على إخراج كثير من الأفكار التي يحاضر فيها في إدارة الأعمال إلى حيز التنفيذ، كان يؤمن أن مجال نشر الكتاب العربي مجال بِكْر يمكن أن يحقق ربحاً وأن يعمل على نشر الثقافة الرفيعة الجادة في المجتمع.

ولما كان يعاني من ضيق ذات اليد، فإنه طرح فكرة انشاء دار نشر عربي على بعض الممولين الأغنياء. اقتنع السيد علي الوقاد والسيد سليم الفتوح، وهما من كبار الأغنياء بالفكرة وأسس الجميع "**الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي**".

تأسست الشركة برأس مال قدره مليون دينار، وامتلكت مطبعة لطباعة الكتب الجامعية والثقافية الجادة. وحققت الشركة في السنة الأولى ربحاً قدره (50) ألف دينار ارتفع بعد سنتين إلى (200) ألف دينار، وتوسعت الشركة في أعمالها، وارتفع عدد العاملين في التحرير والانتاج والمبيعات.

وبدأت المشكلات تطفو إلى السطح في الشركة، وضاعف من المشكلات تولي السيد علي الوقاد، رئاسة مجلس الادارة، اذ لم يكن انساناً مثقفاً، بل كان همه الربح في الدرجة الأولى، مما أدى إلى اختلاف الدكتور المراغي معه الذي كان يريد أن يزاوج بين هدفين يرى أن على الشركة أن تسعى لهما، وهما الربح ونشر الثقافة الجادة.

كان أهم ما يميز العمل في الشركة العربية لنشر الكتاب العربي عدم وضوح السياسات المتعلقة بالشراء والرواتب والتسويق والتوظيف. فأحياناً كانت الشركة تعتمد مصدراً واحداً لشراء الورق والحبر من أوروبا وأحياناً تعتمد أكثر من مصدر.

أما فيما يتعلق بالأجور فإن الشركة كانت تعطي حيناً لموظيفها رواتب منافسة للرواتب التي تمنحها شركات النشر الأخرى، وحيناً آخر رواتب أدنى من تلك التي تمنحها تلك الشركات.

أما فيما يتعلق بالتسويق فقد كانت تتذبذب بين منح وكيل واحد امتياز توزيع كتبها في بلد عربي وبين منح عدد من الوكلاء امتياز توزيع الكتب في ذلك البلد.

وكانت الشركة تصر أحياناً على توظيف العمال الفنيين ذوي الخبرة في العمل ثم تغير ذلك إلى توظيف عمال أنصاف مهرة.

وبدأت أرباح الشركة تقل، ولم تصمد أمام منافسة الشركات الأخرى، وبدأت مستودعاتها تغص بالكتب غير المباعة.

وعندما تحدث الدكتور المراغي مع السيدين الوقاد والفتوح في موضوع تدهور الشركة، استشاط الوقاد غضباً، **<u>وقال</u>:**

- إن مشكلة أساتذة الجامعة أنهم يبيعون نظريات وكلاماً غير قابل للتطبيق، إنني لا اريد أن أسمع مرة أخرى محاضرة عن أهمية التخطيط، ووجوب وضوح أهداف التخطيط، ووجوب وضوح أهداف وسياسات الشركة. إنني رجل عملي وليس لدي الوقت لسماع ذلك مرة أخرى.

<u>رد الكتور المراغي قائلاً</u>:

- إن ما تصفه بأنه كلام نظري هو أساس النجاح في الشركة، إن تحديد هدف الشركة أمر ضروري، ووضوح السياسات أمر أكثر ضرورة، ولا تستطيع شركة في النصف الأول من القرن

الحادي والعشرين أن تحيا بدون تخطيط واع. إنني آسف إذا ما قلت أنني سأطلب تصفية الشركة إذا استمرت في هذه الممارسات.

وانفض اجتماع الثلاثة بعد أن اتفقوا على الالتقاء في اليوم التالي لبحث أوضاع الشركة بموضوعية بعيدة عن الانفعال والارتجال.

أسئلة للنقاش:

1. ما أهداف الشركة المتحدة لنشر الكتاب العربي؟ وهل كان هناك اتفاق على تلك الأهداف بين أعضاء مجلس إدارتها؟
2. تعاني الشركة من عدم وضوح السياسات فيها. ما هي أهم تلك السياسات؟ وما نتائج عدم الوضوح؟
3. "السيد علي الوقاد نموذج يتكرر بين عدد من المستثمرين العرب". هل توافق أم تعارض هذه العبارة؟ ولماذا؟
4. ماذا تقترح على مجلس الإدارة لمعالجة أوضاع الشركة؟
5. هل تتفق أم تخالف آراء السيد علي الوقاد في الدكتور المراغي؟ فصِّل إجابتك.
6. لماذا ازدهرت الشركة في السنوات الأولى لتأسيسها؟ ولماذا بدأت الأوضاع تسوء فيما بعد؟
7. لو اتفق أعضاء مجلس الإدارة على وجوب وضع خطة استراتيجية للشركة للسنوات الخمس القادمة، فما هي معالم هذه الخطة الاستراتيجية؟
8. هل تنصح مجلس الإدارة بإجراء تحليل رباعي لأوضاع الشركة "SWOT Analysis"؟
9. هل ترى أن يكون من ضمن محاور الاستراتيجية المقترحة إدخال موضوع الكتاب الالكتروني (E-book) في الاعتبار؟ وما المزايا والمحاذير لذلك؟

ثالثاً . مهارات تقديم عروض فعّالة عن حالات أو أمثلة لخطط استراتيجية في الأردن والعالم العربي

عزيزي الدارس:

قد يطلب منك اذا درست حالة من الحالات التي أوردناها في الكتاب أو الأمثلة لخطط استراتيجية في الأردن أن تقدم عرضاً (Presentation) عن هذه الحالة أو الخطة الاستراتيجية، ولكي يكون هذا العرض فعالاً، بمعنى أن يحقق أهدافه ويترك أثراً في مستمعيك، فإن عليك أن تملك مهارات تمكنك من تقديم عرض فعال، وقد أطلقنا على ذلك مصطلح مهارات تقديم عروض فعالة عن حالات أو أمثلة لخطط استراتيجية في الأردن.

تشمل هذه المهارات جانبين هما: محتوى الحالة أو الخطة الاستراتيجية (The Content)، وعمليات التقديم أو العرض (Processes) (David, 2011, P.P.380-390).

أما مهارات المحتوى فتتضمن وجوب الاهتمام بالنواحي التالية:

1. الملخص التنفيذي للحالة أو الخطة (Executive Summary).
2. نبذة عن المنظمة (الشركة).
3. الرؤية (Vision) والرسالة (Mission) والأهداف (Objectives) والقيم (Values) للمنظمة. وقد تكون هذه العناصر عناصر قائمة في المنظمة ثم توضع عناصر جديدة تعدلها أو تستبدل بها.
4. التحليل الرباعي (SWOT Analysis) لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (المخاطر).
5. الاستراتيجيات المستخدمة: على مستوى المنظمة أو الأعمال أو الوظائف.

6. تنفيذ الاستراتيجيات.

7. تقييم الاستراتيجيات.

8. النتائج.

أما فيما يتعلق بالعمليات (Processes) فإن المهارات تتمثل فيما يلي:

(1) مهارات قبل تقديم العرض:

1. تحليل المشاركين ومعرفة خصائصهم.

2. تحديد أهداف العرض.

3. تنظيم عرض الموضوع وفقًا للوقت المتاح:

- مقدمة: اساسيات.
- صلب الموضوع: تفاصيل واستخدام الأشكال والجداول والصور.
- خاتمة: الاستنتاج والتلخيص.

4. التعمق في المادة وإجراء القراءات الضرورية والرجوع إلى المكتبة من كتب ذات علاقة واستخدام الإنترنت والتشاور مع مدرسين لك.

5. تهيئة المكان والمستلزمات الأخرى:

- النماذج.
- التقنيات السمعية البصرية، ومنها (Pwer Point).
- الطباشير والأقلام.

6. إجراء بروفة على العرض.

(2) **المهارات أثناء العرض:**

1. الثقة بالنفس. كن مرتاحًا Relaxed.

2. البدء بممهد:

- قصة قصيرة.
- نكتة مناسبة.
- ....

3. البدء في الوقت المحدد والانتهاء في الوقت المحدد.

4. مهارات الاتصال الشفوي Verbal Communication:

- اللغة المناسبة.
- النطق الواضح.

5. مهارات الاتصال غير الشفوي Non – Verbal Communication:

- القيافة والهندام.
- الصوت: التلوين والنبرة.
- اتصال العيون.
- حركات الجسم واليدين.

(3) **مهارات بعد العرض**:

1. ترتيب القاعة والمقاعد واللوح والأجهزة.
2. الحرص على الجلوس إلى المشاركين والاستماع إليهم.
3. الخلو إلى النفس وإلقاء السؤال التالي:

لو أتيح لي أن أعيد العرض، فهل أقوم به بطريقة مختلفة محسّنة؟

4. الاستعداد للعرض القادم.

رابعًا . أمثلة لخطط استيراتيجية في الأردن والعالم العربي

يتضمن هذا الجزء أمثلة لخطط استراتيجية في الأردن في قطاعات مختلفة؛ كالتعليم العالي والجامعات والصحة والبلديات والصناعة، إن هذه الأمثلة من الخطط الاستيراتيجية تعين الدارس من النواحي التالية:

1- فهي تعتبر تطبيقًا عمليا للنظريات والمفاهيم التي بحثناها في الجزء الاول من الكتاب.

2- وهي تساعد الدارس على أن يضع خططًا استيراتيجية لنفسه ومؤسسته التي يعمل بها.

3- وهي تزود الدارس بأدوات وتقنيات تمكنه من تقييم الخطط الاستيراتيجية التي يدرسها وإدخال تحسينات عليها.

أما الخطط التي قدمنا أمثلة لها فهي:

(1) الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة 1431-1435هـ

(2) ملامح خطة دبي الاستراتيجية 2015

(3) الاستيراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن 2001-2012

(4) الخطة الاستراتيجية لجامعة البحرين 2009-2014

(5) مشروع الخطة الاستيراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا 2008-2012

(6) الاستيراتيجية التنفيذية لكلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الاوسط

(7) الاستيراتيجية الوطنية وخطة العمل للوقاية من مرض السكري

(8) الخطة الاستيراتيجية لبلدية مادبا الكبرى (2009-2012)

(9) الخطة الاستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت (2010-2012)

(10) الخطة الاستراتيجية للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2009-201

(1)

الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة (1431–1435هـ)

أنشئت الجامعة عام 1387هـ/ 1967م، باسم مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز آل سعود (طيَّب الله ثراه)؛ لنشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية؛ فهي الجامعة الوحيدة في المملكة العربية السعودية التي أنشئت كمؤسسة أهلية للتعليم العالي، ثم انضمت إلى منظومة الجامعات الحكومية عام 1392هـ.

وفي هذا الإطار، سجل التاريخ أن نشأة جامعة المؤسس كانت مظهراً حضارياً متميزاً حين كانت في بدايتها ثمرة من ثمار التعاون بين الدولة ومواطنيها، في تجربة فريدة من نوعها، لتصبح الآن واحدة من أكبر الجامعات السعودية. وقد حفلت مسيرتها الأكاديمية الموفقة بتجارب رائدة أرست كثيراً من النظم والتقاليد الجامعية في المملكة، وتشكل إنجازاتها المتميزة علامات بارزة في تطوير التعليم العالي في المملكة وفي الدول الخليجية.

ومنذ إنشائها تطورت جامعة الملك عبد العزيز بشكل كبير، فقد توسعت في منشآتها وفروعها، وتعددت كلياتها، ومعاهدها، ومراكزها، ووحداتها وفروعها، وتضم الجامعة حالياً، ما يلي:

- (22) كلية علمية متعددة التخصصات.
- (3) معاهد علمية متعددة التخصصات.
- (8) عمادات مساندة.
- (10) مراكز أبحاث علمية.
- (7) مراكز تميز بحثي.
- (20) كرسياً علمياً بحثياً متخصصاً.

- (3) فروع للجامعة بكل من محافظة رابغ، وخليص والكامل.
  1. فرع الجامعة برابغ يضم (6) كليات علمية متعددة التخصصات.
  2. فرع الجامعة بخليص يضم كلية علمية متخصصة واحدة.
  3. فرع الجامعة بالكامل يضم كلية علمية متخصصة واحدة.
- يبلغ عدد الطلاب والطالبات الدرسين بالجامعة (منتظمين ومنتسبين) أكثر من 100 ألف طالب وطالبة.
- يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه السعوديين (1465)، وغير السعوديين (915).
- يبلغ عدد المحاضرين السعوديين (595) وغير السعوديين (113).
- يبلغ عدد المعيدين (1976) معيداً.
- حصلت الجامعة على (37) اعتماداً علمياً لبرامجها التعليمية في مجالات علمية متعددة.
- وقعت الجامعة أكثر من (50) اتفاقية تعاون مشترك مع جامعات عالمية.
- تمنح الجامعة الدرجات العلمية (البلوم، والبكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه).
- تضم الجامعة عدد (27) جمعية سعودية علمية.

الهوية المستقبلية للجامعة:

إن نقاط الانطلاق في أي خطة استراتيجية ناجحة تقوم على التعرف على هوية الذات وعلى الوضع الراهن وخصائصه، وعلى الوضع المرغوب الوصول إليه أو الهوية المرغوب بناؤها أثناء تنفيذ الخطة، ومن ثم تحقيقها مكتملة مع نهاية الخطة الاستراتيجية، وجامعة الملك عبد العزيز عُرفت منذ إنشائها كجامعة أعداد كبيرة وتخصصات متنوعة Comprehensive، وقد بدأت في التوجه نحو

التحول إلى جامعة بحثية، وكذلك جامعة إلكترونية، وذلك في السنوات الأخيرة، ومع إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية تعمل الجامعة على الاستمرار لإكمال ما سبق، إضافة إلى أن تصبح الجامعة، أيضاً، جامعة ريادة أعمال وجامعة مفكرة.

(1) جامعة أعداد كبيرة وتخصصات متنوعة

ويمثل ذلك الهوية التقليدية للجامعة حيث تعمل الجامعة على إضافة كليات ومعاهد تعليمية جديدة تشمل مجالات تخصص يحتاجها المجتمع، كما تضيف العديد من البرامج الجديدة، وذلك لزيادة البدائل والخيارات الدراسية للطلاب على مختلف مستوى الدرجات العلمية (البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه)، إلى جانب غيرها من الدبلومات العامة والمهنية والبرامج التدريبية. وتحرص الجامعة على إنشاء فروع لها تستوعب أعداداً كبيرة من الطلاب، وقد تحول عدد من هذه الفروع إلى جامعات تحت إشراف الجامعة، ثم أصبحت جامعات مستقلة فيما بعد. ومن بين التوسعات في البرامج بدء التعليم عن بعد.

(2) جامعة بحثية

مع تزايد أهمية البحث العلمي الأساسي والتطبيقي كأساس لبناء مجتمعات المعرفة التي تقوم على الابتكار، ازداد إدراك أهمية الوظيفة البحثية بالجامعات. وليست كل الجامعات تحمل هوية الجامعة البحثية، ولكن من يحمل هذه الهوية يقوم ببناء قاعدة بحثية متكاملة وحديثة ومتوازنة في مختلف الموارد اللازمة للقيام ببحوث علمية تتسم بالابتكار والجدة والمعاصرة، ويقوم بهذه الأبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثون وطلاب الدراسات العليا، وبصورة خاصة طلاب مرحلة الدكتوراه. ويتم في هذا الإطار بذل الجهود للربط بين الجامعة والصناعة وغيرها من مؤسسات المجتمع، ويجب أن تعمل الجامعة البحثية على الترابط والتعاون بينها وبين الجامعات الأخرى ومراكز الأبحاث على المستوى المحلي والعالمي.

(3) جامعة إلكترونية

بالرغم من أن الجامعة قد قطعت شوطاً كبيراً وناجحاً في التحول إلى جامعة إلكترونية، إلا أن الجامعة تسعى في إطار الخطة الاستراتيجية الثانية إلى ترسيخ هذه الهوية بكافة أبعادها والتحسين المستمر لجودتها، لتعمل الجامعة بكفاءة أكبر في خدمة مجتمعها الداخلي من: قيادات جامعية وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وطالبات وإداريين، ولربط مختلف الوحدات والإدارات، والتمتع بالمزايا التي تتيحها التقنيات الختلفة المطبقة، كما أن ذلك سوف يخدم الجامعة، وإضافة إلى ذلك يخدم ذلك مختلف علاقات الجامعة العالمية مع الجامعات والهيئات والمنظمات وغيرها. ويتم ترسيخ هذه الهوية من خلال نشر ثقافة التعاملات الإلكترونية وتنمية المهارات اللازمة لذلك، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها وإجراءاتها، واكتمال وجودة المواقع والبوابات الإكترونية، والتوسع في التعلم الالكتروني حيث يتم تصميم محتوى إلكترونياً لغالبية المقررات الدراسية التي تدرس لطلاب الجامعة وفقاً للنظام الحضوري، إلى جانب نشر التعليم عن بعد، والتوسع فيه بكثير من التخصصات وعلى مستوى درجة البكالوريوس والدبلومات العالية والماجستير.

(4) جامعة ريادة أعمال

وتنبثق هذه الهوية من مسؤولية الجامعة تجاه المجتمع، ودورها الجديد والمتزايد الأهمية، حديثاً، وهو الدور الاقتصادي أو الوظيفة الاقتصادية للجامعة، وإضافة إلى ما سبق فإن لها، أيضاً، دوراً اجتماعياً في مجال ريادة الأعمال. وكلما نجحت الجامعة في أداء هذه الأدوار كلما تعاظم دورها في خدمة المجتمع والدولة والشباب، ويتم هذا الدور، بدرجات متفاوتة، في الجامعات. وتشمل الصورة المتكاملة لترسيخ دور الجامعة كجامعة ريادة أعمال دراسة الطلاب والطالبات لعدد من المقررات في مجال ريادة الأعمال أيًا كان مجال تخصصهم في درجة البكالوريوس، ووجود كلية لريادة الأعمال أو أقسام علمية، فتوجد تخصصات رئيسية وفرعية للحصول على درجة البكالوريوس أو الماجستير أو

الدكتوراه، كما توجد شهادات حِرَفيّة Pprofessional للطلاب والطالبات وأفراد المجتمع خارج الجامعة، ويتم إنشاء مركز متخصص في أبحاث ريادة الأعمال وتقديم الاستشارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب حاضنات الأعمال، وعقد عديد من الفعاليات مثل المؤتمرات وورش العمل والندوات واللقاءات، هذا إضافة إلى المسؤولية عن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بالجامعة بصورة خاصة وبالمجتمع عامة.

(5) جامعة مفكرة

وهذه الهوية تدعم هوية الجامعة البحثية من زاوية أنها فئات تشجع وتدعم التفكير الإبداعي الذي يمثل مصدر الأفكار الجديدة، إلا أن إطار أو مفهوم الجامعة المفكرة يتسع بشكل أكبر كثيراً من ذلك، فالمفهوم يرتبط بكافة العقول والطاقات الفكرية لكافة فئات الموارد البشرية العاملة بالجامعة من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وباحثين وإداريين وفنيين وغيرهم، هذا إلى جانب الطلاب والطالبات، وهم جميعاً يمثلون الأطراف المعنية الداخلية، وكذلك ينضم إلى ذلك مختلف فئات الأطراف المعنية الخارجية. ويرتبط بذلك العمل وفق أساليب فعالة من أجل تنمية الطاقات الفكرية وترسيخ أهمية التفكير وأساليبه للجميع، وبالنسبة للطلاب والطالبات تعليم التفكير وربط أساليبه بمقرراتهم الدراسية وتنميتهم الذاتية. وفي إطار هذا المفهوم تعمل الجامعة المفكرة على تشجيع واستثارة فكر هؤلاء جميعاً كأفراد ومجموعات عمل من خلال أساليب متعددة منها أسلوب توليد الأفكار المتاح للجميع وأسلوب مجموعات التفكير الإبداعي Think Tanks. وتكون محصلة ربط كافة العقول وطاقاتها الفكرية وتوظيفها واستثمار نواتجها الإبداعية لتكون المحصلة في اتجاه جامعة منتجة مبدعة ومبتكرة.

الغايات المستقبلية لجامعة الملك عبد العزيز:

1. أن تحافظ جامعة الملك عبد العزيز على مكانتها، وأن تزيد من إسهاماتها العلمية والفكرية التي تقدمها داخل المملكة وخارجها، وذلك من خلال البحث العلمي والإبتكار، وغير ذلك.

2. أن تحقق الجامعة رسالتها في الرقي بالمجتمع عبر تميز ثقافي وعلمي وبحثي رائد، وتعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

3. أن تحقق الجامعة هويتها المرادة ليس فقط كجامعة تخصصات متنوعة، وأعداد كبيرة، ولكن أيضاً كجامعة بحثية، وجامعة إلكترونية، وجامعة ريادة أعمال، وأيضاً جامعة مفكرة. وذلك وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة.

4. أن تعمل الجامعة على رفع الكفاءة الداخلية والخارجية في الأداء المؤسسي، وتأكيد جودة أدائها وفق معايير الجودة للاعتماد المؤسسي والاعتماد الأكاديمي للبرامج، إلى جانب شهادات الجودة الشاملة لغير ذلك من مجالات، مثل: العمل الإداري والمعامل والمختبرات والبيئة.

5. أن تعمل على بناء القدرات وتحقيق تكاملها وتوازنها Balanced Capacity Building، مع العمل على زيادة الموارد عن طريق مخصصات الميزانية أو موارد التمويل الذاتي، وحسن إدارة تلك الموارد.

6. أن تحسن الصورة الذهنية للجامعة وترسيخ أدوارها وبرامجها في خدمة المجتمع، لتكون الجامعة الخيار الأول للمجتمع، وذلك من خلال التواصل الإعلامي للجامعة مع المجتمع، وعن طريق تدعيم مختلف برامجها ومساراتها المختلفة.

7. أن ترتقي بجودة أداء كافة فئات الموارد البشرية بالجامعة، وبصورة خاصة أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم للقيام بأدوارهم المطلوبة سواء البحثية أو التعليمية أو غيرها، مع التشجيع على الإبداع والابتكار في إطار متطلبات التطور في التعليم العالي بمجتمع المعرفة.

8. أن يكون الطالب في بؤرة وأولوية اهتمام الجامعة وحرصها وأولويتها من أجل توفير بيئة تعلم محفزة وإيجابية تمكن من اكتساب المعارف العلمية، وغير ذلك من مهارات الاتصال ومهارات التنمية الذاتية ومهارات الإعداد لسوق العمل.

9. أن ترتقي الجامعة بموقعها التصنيفي سواء أكان على مستوى التصنيفات الإقليمية أم التصنيفات العامة للجامعات، وأن يكون لها حضور محسوس ومشاركات إيجابية متنوعة، وخاصة في مجالات البحث العلمي المختلفة ونقل التقنيات للجامعة وذلك على المستوى العالمي.

خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية:

في ضوء الخبرات المتراكمة للجامعة من خلال ممارستها للخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة وعمليات تنفيذها ومتابعتها على مدار خمس سنوات (1425–1430 هـ)، وإضافة إلى ما اكتسبته الجامعة من معارف عن الممارسات الجيدة، حرصت الإدارة العليا الموقرة بالجامعة على أن يتم إعداد هذه الخطة بدرجة عالية من الحرفية والجودة إلى جانب الشمولية والتكامل حتى تخرج محققة للطموحات والأهداف المرغوبة، وانتقال الجامعة إلى مرحلة أعلى من الارتقاء بالجامعة أكاديمياً وبحثياً مع لعب أدوار أكثر عمقاً وتأثيراً في خدمة المجتمع على مختلف الأصعدة، مع العمل على تأكيد تحقيق هويتها المتعددة الأوجه، وتأكيد حضورها المتميز عالمياً في مختلف المحافل.

وعليه فقد حرصت الجامعة على اتباع الخطوات التالية، والتي يوضحها النموذج التالي لإعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة:

1. التعرف على النتائج المحققة في إطار الخطة الاسترايجية الأولى للجامعة ومراجعتها.
2. تأصيل مبدأ المشاركة في إعداد الخطة لكافة فئات الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها.
3. التعرف على المتغيرات والعوامل المؤثرة على مؤسسات التعليم العالي في هذه الفترة، وذلك في إطار توجهات التطوير والتحديث بتلك المؤسسات في ضوء التنافسية العالمية والدخول إلى عصر المعرفة.
4. القيام ببعض الدراسات المكتبية والميدانية للمساعدة في استكشاف الأوضاع الحالية والتعرف عليها من خلال الدراسة العلمية والاستقصاء.

5. التعرف على الممارسات الجيدة والناجحة في الجامعات العالمية المرموقة ذات المكانة الجيدة في التصنيفات العالمية، إلى جانب عدد من الهيئات والمجالس المتخصصة في التعليم العالي، لاستخلاص توجهات التطوير والمسلمات الأساسية Assumption للاقتداء والاسترشاد بها ومراعاتها في مسارات التطوير بالخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

6. التوصل إلى المستقبل المنشود والرؤية والرسالة والقيم ووصف حالة النجاح لجامعة الملك عبد العزيز في إطار فترة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة.

7. تحديد القضايا الأساسية التي يجب دراستها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحديد الفجوة، وتطبيق أسلوب التحليل الرباعي البيئي.

8. تحديد الاستراتيجيات والمشاريع لردم الفجوة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبلوغ المستقبل المنشود.

9. التواصل مع كافة الجهات لأخذ مرئياتهم في هذه المرحلة التفصيلية بالنسبة للبرامج والمبادرات والاحتياجات من الموارد، مع تحديد المسؤولين ومؤشرات قياس الأداء.

10. إعداد الخطة التنفيذية وإيضاح (المهام التفصيلية، والمسؤولين، والموارد اللازمة، ومعايير ومؤشرات الأداء) وذلك لكل برنامج ومبادرة.

11. إعداد نماذج متابعة تنفيذ الخطة، وتحديد الجهة المسؤولة عن ذلك من أجل اقتراح أوجه التعديل أو الإضافة الواجب القيام بها بالنسبة لكافة البرامج والمبادرات.

12. إعتماد الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية وتوزيعها على الجهات بالجامعة لبدء العمل بها، على أن تقوم كل جهة بإعداد ما يخصها من خطط استراتيجية وآليات للتنفيذ والمتابعة، والتعاون في ذلك مع الجهات المختصة للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة.

وفيما يتعلق بالبعد الهيكلي الخاص بإعداد الخطة تم إجراء ما يلي:

أ) تكوين فريق عمل لوضع تصور عن عملية إعداد الخطة وخطواتها المختلفة، وما يرتبط بها من فعاليات، وتحديد ما تتطلبه الخطة من موارد وإمكانات مختلفة، وقد تم في هذا الإطار عقد عدة اجتماعات تتابعية للتأكد من سير مختلف الأنشطة اللازمة لاكتمال إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية وإعداد المستندات المطلوب تقديمها للاعتماد.

ب) عقد عدد من اللقاءات وورش العمل ومجموعات التركيز الفكري لإنجاز عملية إعداد الخطة، وذلك وفقاً لما يلي:

1. لقاء القيادات الجامعية– تحت رعاية معالي مدير الجامعة.
2. مجموعة التركيز الفكري – الرؤية المستقبلية للجامعة.
3. ورشة العمل الأولى – المستقبل المنشود.
4. ورشة العمل الثانية – تحليل الفجوة والتحليل الرباعي وتحديد الاستراتيجيات.
5. ورشة العمل الثالثة – تحديد البرامج والمشاريع.
6. مجموعة التركيز الفكري – إعداد الخطة التفيذية.

وفي إطار ذلك تم عقد لقاءات خاصة بشطر الطالبات، وذلك تأكيداً على مشاركة القيادات الجامعية وعضوات هيئة التدريس في كافة مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.

ح) وقد ارتبط بكافة الفعاليات واللقاءات الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية لجان صياغة تتركز مهمتها في صياغة ما تم التوصل إليه في تلك الفعاليات والمشاركة في إعداد التقارير اللازمة.

د) تقوم لجنة الإشراف على الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة بتنظيم عملية متابعة تنفيذ الخطة مع مختلف الجهات بالجامعة، وذلك لاستخدام النماذج الخاصة بالمتابعة، التي قام بإعدادها فريق إعداد الخطة، حيث سيتم إعداد تقرير نصف سنوي عن سير عملية التنفيذ والتعديلات

المختلفة المطلوب إجراؤها، ويتم إعداد تقرير دوري سنوي شامل عن متابعة الخطة من كافة جوانبها لمدير الجامعة.

المسلمات والافتراضات الأساسية:

تتكون المسلمات والافتراضات الأساسية التي تم الاسترشاد بها في إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة من مجموعتين، أولاهما ترتبط بجامعة الملك عبد العزيز ومنظومة التعليم العالي والعوامل المؤثرة بالمجتمع، وثانيهما تمثل استخلاصاً للمسلمات الأساسية من الممارسات الجيدة في الجامعات العالمية المتميزة، والفكر الخاص بخططها الاستراتيجية، إلى جانب الهيئات والمجالس والمنظمات العالمية المتخصصة في التعليم العالي. وقد تمت الاستفادة منها كموجهات حيث ساعدت على تقليل درجة عدم التأكد البيئي عند إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية. ويمكن عرض المسلمات والافتراضات الأساسية كما يلي:

أولاً: المسلمات والافتراضات الخاصة بالجامعة

- تَشْرُفُ جامعة الملك عبد العزيز بحمل اسم مؤسس المملكة العربية السعودية، الملك عبد العزيز آل سعود (طيَب الله ثراه) ويمثل ذلك مسؤولية كبيرة تستلزم الارتقاء بالجامعة ونموها وتميزها بما يتفق مع هذا الشرف الكبير وتلك المسؤولية الملقاة على عاتقها.
- حققت جامعة الملك عبد العزيز على مدار ما يقرب من خمسين عاماً – وبصورة خاصة في السنوات الأخيرة – مكانة متميزة وريادة في كثير من المجالات، وتتجه الجامعة إلى الحفاظ على ذلك مع الارتقاء به.
- تدرك جامعة الملك عبد العزيز أن الإنسان هو أغلى مواردها ومنبع قيمها ومحقق تميزها وإنجازاتها، وعليه فإنها تحرص على تنمية أعضاء هيئة التدريس وباحثيها (رأس مالها الفكري البشري) والحفاظ عليهم، إلى جانب كافة فئات مواردها البشرية.

- بالرغم من نمو البحث العلمي في السنوات الأخيرة، إلا أن الجامعة تدرك أنه يجب تنمية القدرات البحثية وزيادتها Research Capacity Building مع اكتمالها وتوازنها من كافة النواحي التقنية والبشرية والمادية والمالية وغيرها.
- يتزايد الطلب العام على التعليم العالي في المجتمع، وبصورة خاصة يتزايد الطلب على الالتحاق بمختلف برامج الدراسات العليا وبرامج درجة البكالوريوس، وذلك الطلب يتزايد باطراد وسيستمر في المستقبل، مما يستلزم قيام الجامعة بالتوسع في طاقتها الاستيعابية.
- تدرك الجامعة أهمية مواءمة مناهجها ومقرراتها الدراسية مع التطورات العلمية الحديثة ومع احتياجات سوق العمل، كما تدرك الحاجة إلى تطوير الأساليب التدريسية والتقنيات الداعمة لها لتدعيم نواتج عملية التعلم.
- تضع جامعة الملك عبد العزيز طلابها وطالباتها في بؤرة اهتمامها حيث تدرك أهمية زيادة مساحة مشاركتهم التعليمية وضرورتها Engagement، إلى جانب إعطاء فرص تنمية كافة أنواع مهارتهم المطلوبة، التي تمكنهم من أن يكونوا مواكبين للعصر إلى جانب الحفاظ على التقاليد والتراث وهذا يمثل المواطنة الحقة.

ثانياً: المسلمات والافتراضات المستخلصة من الممارسات الجيدة والهيئات المتخصصة

- يتعين زيادة الموارد المختلفة للتوافق مع ازدياد أعداد الطلاب والتوسع في البرامج والأنشطة والخدمات والكليات والتقنيات، وغير ذلك من توسعات سواء أكانت في إطار مخصصات الميزانية أم موارد التمويل الذاتي.
- يجب بذل جهود أكبر من خلال آليات مختلفة لزيادة مواءمة برامج الجامعة لحاجة سوق العمل، إلى جانب تزايد توقعات الطلاب لدعم الجامعة وخدماتها التدريبية والاستشارية لتخطيط مسارهم الوظيفي ودعمه.

- تبذل الجامعات (وخاصة الحكومية منها) جهوداً كبيرة في الحصول على الهبات والتبرعات والأوقاف مع الاهتمام بحسن استثمارها وإداراتها لتمثل أحد مصادر التمويل المستدامة لتللك الجامعات.
- تسعى الجامعات نحو الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي وفقاً لمعايير الاعتماد العالمية، إلى جانب الحرص على مختلف شهادات الجودة، وذلك لضمان الجودة وتحقيق التطوير المستمر في كافة أنشطة ووحدات الجامعة على اختلاف مجالات عملها.
- تعمل الجامعة العريقة على المحافظة على أصالتها وعراقتها وعلى تراثها من القيم، بينما تعمل على مواكبة التقدم العلمي والتقني والفكري والإداري لتكون من بين الجامعات المتميزة عالمياً.
- تحرص الجامعة على تدعيم والارتقاء بمراكزها التنافسية بين غيرها من الجامعات وذلك من خلال زيادة قدراتها المحركة للتنافسية وتنميتها، وذلك بالتركيز على البحث العلمي والإبتكار.
- إن التصنيف العالمي للجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي يلقى اهتماماً وتركيزاً متزايداً، وذلك لتحقيق مكانةً وموقعاً أفضل في مختلف التصنيفات العالمية.
- بالرغم من اختلاف أساليب الحوكمة Governance للجامعات المطبقة في مختلف الدول، إلا أن من المتفق عليه أنه كلما ازدادت كفاءة وفعالية أساليب الحوكمة المطبقة ازدادت بالتبعية كفاءة الجامعة الداخلية والخارجية من خلال اهتمام والتزام الإدارة بها.
- تحرص الجامعات على الإستفادة من التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد للإستفادة منه لخدمة طلاب الجامعة وفقاً للنظام الحضوري إلى جانب طلاب التعليم عن بعد، وأن ذلك لا يقتصر على التخصصات النظرية بل التخصصات العلمية وذلك من خلال الإستفادة من برامج المعامل الإفتراضية Virtual Laps والنظم الخبيرة Expert Systems.

- تحرص الجامعة على حسن استخدام مواردها وتعمل معظمها على الإستفادة من البرامج الجاهزة لإدارة الموارد، وفي هذا الإطار تركز الجامعات على حسن إدارة وحماية أصولها الفكرية مثل براءات الإختراع.
- تركز الجامعات على أهمية تطبيقات تقنيات المعلومات والإتصال مع التوسع في ترسيخ أهمية الإستفادة من ذلك من خلال إكساب الجميع مهارات التعامل معها وإستخدامها.
- تتفق الجامعة على أن أهم مواردها وأصولها على الإطلاق هي الموارد البشرية، فتعمل على حسن إختيارها وتنميتها والحفاظ عليها ليشكل جانب كبير منها رأس المال الفكري البشري لتلك الجامعات حيث يولد الأفكار الفعالة ويبدع ويبتكر.
- تتوسع الجامعة في دورها ووظيفتها الاقتصادية في المجتمع وذلك من خلال تأكيد وتنوع أدوارها في مجال ريادة الأعمال Entrepreneurship وذلك من خلال تنمية أعضاء هيئة التدريس في ذلك المجال وإنشاء برامج علمية لدرجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه ومراكز لريادة الأعمال مع دعم إنشاء حاضنات الأعمال والعمل على ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال وتنظيم برامج تدريبية ومنح شهادات إحترافية في هذا المجال.
-

القيم الأساسية Core Values

تشكل القيم الأساسية مكوناً رئيسياً في الثقافة السائدة بالجامعة، ويمثل تبني الجامعة لها أحد أهم الدعامات والركائز الرئيسية في مسيرة إعداد الخطة الاستراتيجية الثانية بالجامعة، حيث تحكم السلوك والأداء العام لكافة فئات العاملين والأجزاء والوحدات التنظيمية، وكلما تم ترسيخ هذه القيم والالتزام بمضامينها كلما ارتقى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي بالجامعة في إطار تنفيذ أهداف واستراتيجيات الخطة الاستراتيجية وبرامجها ومبادراتها، وتكمن أهم القيم الأساسية فيما يلي:

- كفاءة وفعالية الإدارة وحسن استخدام الموارد.
- الجودة والتحسين المستمر والالتزام بمعايير الاعتماد المؤسسي والأكاديمي المهني.
- الإبداع الفكري والابتكار التطبيقي.
- عضو هيئة التدريس والعاملين بالجامعة كرأس مال بشري.
- الطالب يمثل بؤرة اهتمام الجامعة.
- بيئة إيجابية ومحفزة للتعلم والعمل والبحث العلمي.
- جودة العملية التعليمية والتفاعلية بين أطرافها.
- التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وترسيخ التطبيقات.
- المجتمع وتنميته.
- المرونة والشفافية.
- المصلحة العامة والمواطنة من أولويات العمل الجماعي.
- أخلاقيات العمل والبحث العلمي.
- المبادرة الفردية وروح العمل الجماعي وإيجابية الحوار.
- التنافسية والريادة في مجالات التعليم العالي.
- التميز وتقديره والمكافأة عليه.
- التعاون وتبادل الخبرات محلياً وعالمياً.
- المعلومات والتقنيات الحديثة المرتبطة بها.
- الروح المعنوية العالية وحب الجامعة.
- الألفة والتواصل والتفاعل الاجتماعي بمفهوم الأسرة الواحدة.

الرؤية والرسالة ووصف حالة النجاح:

رؤية جامعة الملك عبد العزيز

منارة في المعرفة: قيم إسلامية، تقاليد جامعية عريقة

تكامل في التكوين: إتقان مهني، تميز مهاري

ريادة في التنمية: ابتكار وتميز، تنوع وتواصل علمي وبحثي لخدمة المجتمع

رسالة جامعة الملك عبد العزيز

الرقي بالمجتمع

عبر تميز

ثقافي وعلمي وبحثي رائد

وصف حالة النجاح لجامعة الملك عبد العزيز1440هـ

جامعة بحثية تبوأت مكانةً عالميةً

وتحقق مرجعية تعليمية وثقافية

وكانت لها الريادة في الوصول بالمجتمع

إلى مجتمع معرفي

يجمع بين الأصالة والمعاصرة

والقدرة على الابتكار والتنافس

وتحقيق التنمية المستدامة

الهدف العام (1435 هـ)

تدعيم قدرات الجامعة كجامعة بحثية لتحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى مجتمع معرفي من خلال:

1. تبني أمثل الممارسات وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية.
2. تحقيق المواصفات العالمية لتتطبيقات الجودة.
3. تنمية جميع الموارد والإمكانات لتطوير برامجها ومخرجاتها العلمية والبحثية والثقافية.

الهدف البعيد 1440 هـ

جامعة بحثية متميزة بمعايير عالمية لها الريادة في تطوير المجتمع

والإرتقاء به إلى مجتمع معرفة يتميز بالوطنية ويتسم بالوسطية

القضايا الاستراتيجية الملحة:

1. ضعف مخرجات التعلم العام، والذي يمثل مدخلات لجامعة الملك عبد العزيز.
2. انفتاح الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
3. التوازن بين إمكانات الجامعة واحتياجات المجتمع وتطلعاته.
4. نشر التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد وتسويقه.
5. تعزيز مقومات البحث العلمي وتوازنها.
6. تطوير منظومة التعاملات الإلكترونية وتطبيقها في إطار توجه الجامعة الإلكترونية.
7. استثمار إمكانات أعضاء هيئة التدريس، وتنميتها داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها.
8. تحسين الصورة الذهنية لمؤسسات التعليم العالي.

9. ترسيخ عناصر التطوير والجودة في برامج الجامعة التعليمية والبحثية والإدارية.
10. تأصيل ثقافة البيئة الجامعية الصحيحة وقيمها وأخلاقياتها.
11. تنمية موارد وإمكانات الجامعة واستثمارها.

الأهداف الاسترتيجية والاستراتيجيات والبرامج والمشاريع:

الهدف الأول: التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الإلكترونية في جميع وحدات الجامعة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- تحقيق جاهزية (e-readiness) وحدات الجامعة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- هندرة (reengineering)النظم في كافة قطاعات الجامعة.
- توافر البرمجيات والتجهيزات التقنية اللازمة.

الاستراتيجية: تعزيز القدرات الذاتية والشراكات وتطويرها لإيجاد بيئة محفزة وتوفير المقومات داخل الجامعة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

البرامج والمشاريع:

البرنامج: ب 1 برنامج تطوير الإدارة الإلكترونية

المشاريع:

ب 1 ش1	مشروع تطوير الموارد البشرية
ب1 ش2	مشروع تطوير التقنيات والدعم الفني
ب1 ش3	مشروع الشراكات في تطوير الإدارة الإلكترونية.
ب1 ش4	مشروع الجودة الشاملة.

الهدف الثاني: تحقيق بوابة الجامعة الإلكترونية لمعايير الجودة المعتمدة في التصنيف العالمي للمواقع الإلكترونية للجامعات.

الاستراتيجية: استكمال متطلبات ومعايير التصنيف من تجهيزات وخبرات وفعاليات لإعداد بوابة الجامعة الإلكترونية. بما يعكس مصداقية الجامعة ويعزز ثقة الجهات المصنفة.

البرامج والمشاريع:

البرنامج: ب2 برنامج تطوير البوابة الإلكترونية للجامعة.

المشاريع:

ب 2 ش1 مشروع تطوير البنية التحتية.

ب2 ش2 مشروع تطوير المواصفات الفنية.

ب 2 ش 3 مشروع تحقيق قياسات الشبكة العنكبوتية (الويبومترية).

الهدف الثالث: استخدام 80% من المقررات الدراسية في الجامعة التعلم الإلكتروني.

الهدف الرابع: أن يصل عدد طلاب برامج التعليم عن بعد إلى 50 ألف طالب.

الاستراتيجية: تهيئة البيئة المحفزة ليعد التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد عامل أساسي لنجاح العملية التعليمية بالجامعة، مما يستلزم لذلك بين أعضاء هيئة التدريس والفنيين والتي تساعد على جذب الشرائح المعنية من المجتمع.

البرامج والمشاريع:

البرنامج: ب3 برنامج التعليم عن بعد والتعلم الألكتروني.

المشاريع:

ب3 ش1 مشروع الموارد البشرية.

ب3 ش2 مشروع تطوير النظم المالية والإدارية.

ب3 ش3 مشروع الاعتماد الأكاديمي لبرامج التعليم عن بعد، والإعتماد المؤسسي للعمادة.

ب3 ش4 مشروع تطوير النظم التقنية والفنية.

ب3 ش5 مشروع زيادة عدد الدارسين في نظام التعليم عن بعد.

مؤشرات قياس الأداء الرئيسة للجامعة

إن مراجعة وتقديم الأداء يمثل أحد الجوانب الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وتتعدد أساليب وطرق المراجعة وتقويم الأداء، من بينها تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء، ويمكن حصر عشرات المؤشرات التي يمكن استخدامها لإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن الأداء في الجامعة أو أي من كلياتها أو مراكزها أو غيرها من وحدة، وقد يكون بعضها كمي والبعض الآخر وصفي ونوعي. وتتضمن الخطة الاسترايجية الناجحة مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) Key Performance Indicators لقياس الأداء على مختلف المستويات، منها الأداء العام للجامعة،

والأداء العام للكليات وغيرها من وحدات. وإضافة إلى ذلك تم تحديد مؤشرات نجاح مقاسة لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة وذلك لتتمكن الجامعة من تحديد معدل نحاحها في تحقيق كل هدف من أهداف الخطة.

و**فيما يلي نتناول مؤشرات الأداء الرئيسة الكمية للجامعة:**

1. عدد الجهات التي تطبق الإدارة الإلكترونية إدارياً.
2. عدد الجهات التي تطبق الإدارة الإلكترونية أكاديمياً.
3. إستكمال عمليات تطوير وتكامل بوابة الجامعة الإلكترونية.
4. ترتيب موقع وبوابة الجامعة الإلكترونية في التصنيف العالمي.
5. عدد برامج البكالوريوس والدراسات العليا بالتعليم عن بعد.
6. عدد الطلاب والطالبات المسجلين للدراسة بالتعليم عن بعد.
7. عدد المقررات في التعليم الإلكتروني الداعم للتعلم الحضوري (Blended).
8. عدد البحوث العلمية المنشورة بدوريات عالمية مصنفة.
9. عدد البحوث العلمية المنشورة بدوريات عالمية غير مصنفة.
10. عدد الكراسي العلمية التي تم التعاقد عليها.
11. عدد براءات الإختراع المسجلة وتحت التسجيل.
12. نسبة البحوث المنشورة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس.
13. عدد الأبحاث والاستشارات المتخصصة في خدمة المجتمع بالجامعة.
14. عدد الأبحاث التطويرية للجامعة.
15. عدد الحاصلين على جوائز أو ميداليات عالمية للتميز البحثي أو العلمي.
16. عدد المبتعثين خارجيًا وداخليًا.

17. نسبة عدد طلاب الدراسات العليا إلى عدد طلاب البكالوريوس.

18. عدد الخريجين السنوي لدرجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

19. عدد برامج الدراسات العليا بالدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه.

20. عدد فعاليات التواصل الإعلامي التي تضم الجامعة والمجتمع.

21. عدد الاتفاقيات الإعلامية بين الجامعة ومؤسسات الإعلام بالمملكة.

22. نسبة الزيادة السنوية في الموارد الذاتية للجامعة.

23. عدد العقود الإستشارية السنوية التي توقعها الجامعة.

24. عدد الطلاب الذين درسوا مقررات في مجال ريادة الأعمال.

25. عدد حاضنات الأعمال.

26. عدد الموهوبين التي ترعاهم الجامعة.

27. عدد برامج تدريب الموهوبين وعدد المتدربين.

28. عدد برامج التدريب لإعداد القيادات من خريجي الجامعة.

29. نسبة اكتمال المعامل المركزية ووضع الأنظمة والقواعد الخاصة بها.

30. نسبة إكتمال إنشاء وادي جدة للتقنية.

31. أعداد بيوت الخبرة ونسبة الزيادة فيها.

32. متوسط نسبة عدد الطلاب لكل عضو هية تدريس في التخصصات المختلفة.

33. عدد البرامج الأكاديمية المعتمدة عالميًا ومحليًا ونسبتها إلى العدد الإجمالي للبرامج.

34. نسبة أعداد الحاسبات بالجامعة إلى الطلاب وإلى أعضاء هيئة التدريس.

35. نسبة أعداد الحاصلين على تدريب من إجمالي كل فئة (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، وفنيين).

36. نسبة الطلاب الحاصلين على تدريب تعاوني مع المؤسسات الموطنية.

37. نسبة عدد ملفات المادة الإلكترونية المفعّلة إلى عدد المقررات وشعبها بالجامعة.

38. عدد المناهج والمقررات الدراسية المطورة.

39. مدى إكتمال الاعتماد المؤسسي الداخلي للجامعة.

40. مدى إكتمال الاعتماد المؤسسي الخارجي للجامعة.

41. عدد الاتفاقيات الثقافية المفعّلة مع الجامعات والمنظمات العالمية.

42. عدد المعامل الحاصلة على شهادة جودة المعامل (الأيزو).

43. عدد ونسبة طلاب السنة التحضيرية الذين تم تأهلهم للدراسة بالجامعة.

44. عدد القيادات المجتمعية من خريجي الجامعة.

الخطة التنفيذية وآليات المتابعة للخطة

إن الانتهاء من إعداد التقرير الخاص بإعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة استلزم إعداد التقرير المكمّل والخاص بالخطة التنفيذية ومتابعتها، وقد تم الانتهاء منه وإعداده في صورته النهائية حيث يتضمن كافة البرامج والمشاريع التي تم الاتفاق على القيام بها خلال السنوات الخمس الخاصة بالخطة؛ وذلك لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، مع تحديد مختلف احتياجات التنفيذ سواء تنظيمية وإجرائية أو بشرية أو تقنية أو غيرها، كما تم التعرف على الاحتياجات المالية مع إيضاح توزيعها الزمني وفقًا لسنوات الخطة.

ولضمان تنفيذ ما تم تحديده من برامج ومشاريع وفقًا للمهام الخاصة بالمسؤولين عنها والإجراءات والتوقيت الزمني، وغير ذلك من عناصر، فقد تم تصميم نماذج متابعة لكل مشروع من المشاريع، وستتولى لجنة الإشراف على الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة مسؤولية تنظيم عملية المتابعة من خلال الاتصال بمختلف الجهات من أجل الحصول على تقارير المتابعة على أساس

نصف سنوي، ومن ثم إعداد تقرير نصف سنوي عن سير عملية التنفيذ والتعديلات المختلفة المطلوب إجراؤها على الخطة الاستراتيجية، وبالتالي إعداد تقرير سنوي ورفعه لمدير الجامعة.

وبصورة عامة تتضمن عملية المتابعة والتقويم الاستراتيجي ثلاثة أبعاد وهي:

1. **التنفيذ على المستوى الاستراتيجي:** وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحشد وتعبئ وتوجه كافة الموارد على مدى الزمن في ضوء الاختيارات التي حددتها الخطة الاستراتيجية.
2. **المتابعة الاستراتيجية:** وذلك من خلال التأكد من أن التنفيذ على المستوى الاستراتيجي يتم وفقًا للخطة الاستراتيجية.
3. **التقويم الاستراتيجي:** وذلك من خلال التأكد من صلاحية الخطة الاستراتيجية على مدى الزمن في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، والتوصية بالإجراءات التصحيحية والتي قد تتضمن تعديل الخطة الاستراتيجية وإعادة النظر في إجراءات التنفيذ الاستراتيجي.

والله الموفق،،

أسئلة للنقاش:

1. ما أهمية الملخص التنفيذي الذي ورد في الخطة الاستراتيجية للجامعة.
2. ماذا نعني بالهوية المستقبلية للجامعة؟ وما عناصر هذه الهوية؟ وما أهميتها في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة؟
3. عدد خمسًا من الغايات الاستراتيجية للجامعة.
4. ما الخطوات التي اتبعتها الجامعة في إعداد الخطة؟
5. ماذا نعني بالمسلمات والافتراضات التي وردت في الجامعة؟
6. عدد خمسًا من المسلمات والافتراضات الخاصة بالجامعة، وخمسًا من المسلمات والافتراضات الخاصة من الممارسات الجيدة والهيئات المستقلة.

7. عدد سبعًا من القيم الأساسية في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

8. ما رؤية الجامعة ورسالتها؟ وإلى أي حد تتفق أو تختلف مع ما درسته في الكتاب؟

9. ماذا عنت الخطة بوصف حالة النجاح؟

10. حدّد الهدف العام للجامعة عام 1435هـ، والهدف البعيد للجامعة عام 1440هـ.

11. عدد خمسًا من القضايا الاستراتيجية الملحة في الخطة.

12. ارجع إلى الموقع الإلكتروني للجامعة وعدّد الأهداف الاستراتيجية لها.

13. عدّد ثلاثًا من البرامج وثلاثًا من المشاريع في الهدف الأول والهدف الثاني والهدف الثالث للخطة الاستراتيجية.

14. ماذا نعني بمؤشرات الأداء الرئيسية وعدد عشرًا منها في الخطة.

15. ماذا تعني الخطة التنفيذية لخطة الجامعة الاستراتيجية؟ وما أبعاد عملية المتابعة والتقويم الاستراتيجي؟

16. قارن بين الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة 1431 1435هـ، وبين الخطة الاستراتيجية لجامعة البحرين 2009-2014، من حيث:

- عناصر المحتوى.
- آلية وضع الخطة.
- الرؤية والرسالة.
- محاور (عناصر) الخطة.
- الأهداف ومؤشرات الأداء.
- التقييم للخطة.

(2)

ملامح خطة دبي الاستراتيجية 2015

دبي حيث يبدأ المستقبل

قائمة المحتويات

(2) نمو الانتاجية

(3) تميز الموارد البشرية

(4) العلوم والتكنولوجيا والابتكار

(5) تكلفة المعيشة ومزاولة الأعمال

(6) الارتقاء بجودة الحياة

(7) التميز في التخطيط ووضع السياسات الاقتصادية

(8) القوانين والتشريعات

التنمية الاجتماعية

1. مقدمة
2. الغايات
3. **المحاور الاستراتيجية**

(**1**) حماية الهوية الوطنية وتعزيز التقارب الاجتماعي

(2) تفعيل دور المواطنين في سوق العمل والحياة الاجتماعية

(3) تحسين نتائج طلاب المدارس والتأكد من حصول المواطنين كافة على فرص تعليم جيدة

(4) تطوير جودة خدمات الرعاية الصحية والوضع الصحي للسكان

(5) تأمين خدمات اجتماعية ذات جودة تتلاءم مع احتياجات المجتمع

(6) تأمين المساواة وتطوير ظروف عمل ملائمة للقوى العاملة في دبي بشكل يستقطب العمالة الماهرة

(7) الارتقاء بالحياة والحركة الثقافية في دبي

البنية التحتية والأراضي:

4. مقدمة

5. الغايات

6. المحاور الاستراتيجية

(1) تحقيق التوازن في استعمالات الأراضي لضمان تلبية متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات البنية التحتية والمحافظة على الموارد الطبيعية.

(2) تلبية الاحتياجات المستقبلية وتأمين الاحتياطات الاستراتيجية المطلوبة من الطاقة والكهرباء والمياه.

(3) توفير نظام طرق ونقل متكامل يضمن انسيابية الحركة ويوفر أفضل مستويات السلامة لجميع مستخدمي النظام.

(4) جعل دبي بيئة آمنة ونظيفة وجذابة ومستدامة.

الأمن والعدل والسلامة

1. مقدمة

2. الغايات

3. المحاور الاستراتيجية

(1) المحافظة على الأمن والنظام ونشر الطمأنينة.

(2) صون الحقوق والواجبات.

(3) إدارة الأزمات والكوارث.

(4) تيسير الحصول على خدمة التقاضي.

(5) امساواة والحيادية ودقة ووضوح التحقيقات والأحكام.

(6) تطوير سرعة التقاضي.

(7) ضمان السلامة لجميع المواطنين والمقيمين والزائرين.

(8) حماية الصحة العامة وتحسين نوعية الحياة للمواطنين والمقيمين والزائرين.

التميز الحكومي

1. مقدمة

2. الغايات

3. المحاور الاستراتيجية

(1) تعزيز النظرة المستقبلية والتفكير الاستراتيجي.

(2) تطوير الهيكلية الإدارية والمساءلة.

(3) تطوير الكفاءة.

(4) تعزيز الاستجابة وخدمة المتعاملين.

(5) تنمية الموارد البشرية الحكومية وتحفيزها.

تقديم

حققنا في السنوات الماضية إنجازات تنموية رائدة في مسيرة بناء المستقبل بفضل العمل الدؤوب والجهود المخلصة وروح الإبداع والمبادرة لدى أبناء وطننا الغالي، وبفضل الرؤى الحكيمة لصاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة.

وللبناء على ما تحقق، ومن أجل المحافظة على المكتسبات الوطنية، وتحقيق التنمية الشاملة المُستدامة، فقد وجهنا لتطوير برامجنا الحالية وإعداد خطة استراتيجية تستوعب المستجدات والمتغيرات وتأتي استكمالاً وتتويجًا للخطة العشرية الأولى التي تم تنفيذها وحققت مستويات إنجاز أعلى مما كان مخططًا.

ستكون هذه الخطة برنامج عمل يحدد التوجهات المستقبلية والغايات الاستراتيجية، وقد ركزت الخطة على خمسة محاور رئيسية تشمل كافة مجالات التنمية ومناحي الحياة بما فيها التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والبنية التحتية والأمن والعدل والتميز الحكومي لتضمن استدامة النمو والازدهار والمحافظة على الأمن والصالح العام وتوفير جودة الحياة للمواطنين والمقيمين وتحقيق العدالة والمساواة.

آملاً من الجميع حشد الجهود والعمل كفريق واحد من أجل تحقيق ما تضمنته الخطة من رؤى وبرامج ومشاريع ومبادرات تهدف إلى رفعة الوطن وخدمة المواطن.

محمد بن راشد آل مكتوم

مقدمة

تتمتع دبي اليوم بسمعةٍ عالميةٍ مرموقةٍ بوصفها مركزًا اقتصاديًا وموقعًا فريدًا للأنشطة الاستثمارية، فمنذ تأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة العام 1971 نجحت الإمارة في أن تصوغ لنفسها هوية مميزة جعلت منها إمارة ديناميكية حديثة. ومع تزايد التحديات وارتفاع مستوى المنافسة على الصعيد العالمي، أدركت قيادة دبي ضرورة ضمان استمرار نجاحها وتدعيمه عبر عملية تخطيط سليمة.

واستنادًا إلى الرؤية الاستراتيجية العامة قام المجلس التنفيذي بوضع "خطة دبي الاستراتيجية" التي تتفرع إلى خمس خطط قطاعية تشتمل على:

(1) التنمية الاقتصادية

(2) التنمية الاجتماعية

(3) البنية التحتية والأراضي والبيئة

(4) الأمن والعدل والسلامة

(5) التميز الحكومي

تسعى خطة دبي الاستراتيجية لتحقيق رؤية دبي عبر تضافر جهود مختلف المؤسسات الحكومية وضمان وجود إطار مشترك لعملها. لتكون مظلةً تلتقي تحتها كافة المبادرات ذات الصلة، بما يلبي الغايات والأهداف المنشودة. وقد استندت المنهجية المعتمدة في وضع خطة دبي الاستراتيجية بشكل كبير إلى "الأسلوب التشاوري" الذي تضمَّن مشاركة عدد كبير من المعنيين من مختلف القطاعات التي تشملها الخطة، وكان المبدأ الأساسي لعملية التخطيط هو تحديد الأولويات، أي

التركيز في كل مرحلةٍ من مراحل الخطة على المجالات ذات الأولوية القصوى والفرص المتاحة للتطوير.

وتتمثل غاية هذه الوثيقة في تقديم الإطار المرجعي والتوجهات العامة لخطة دبي الاستراتيجية، وستشكل قاعدة تبنى عليها البرامج الاستراتيجية التي ستدأب على تفصيلها المؤسسات الحكومية والمجتمعية، انطلاقًا من الغايات والمحاور الاستراتيجية المبينة ضمن هذه الوثيقة.

دبي المستقبل

1) الرسالة

نجحت دبي على مدى العقود الماضية في تحقيق الريادة، مما أسهم في تعزيز رفاه مجتمعها وإيجاد بيئة داعمة لاستقطاب الأعمال والأفراد.

ولتدعيم هذه الريادة وترسيخها والمحافظة عليها، دأبت حكومة دبي على تفعيل رسالتها التي تقضي ب:

- تحقيق التنمية الشاملة وتطوير الموارد البشرية.
- التنمية الاقتصادية وتحديث القطاع الحكومي.
- الحفاظ على استمرارية النمو والازدهار.
- الحفاظ على مصلحة المواطنين والصالح العام وسعادة جميع السكان.
- توفير بيئة ملائمة تقود نحو النمو والازدهار في المجالات المختلفة.

2) المبادئ

تبنت حكومة دبي مجموعة من المبادئ التي توجه سياساتها في القطاعات المختلفة التي تتألف منها خطتها الاستراتيجية:

(1) التنمية الاقتصادية

- تبنّي مبادئ الاقتصاد الحر والانفتاح الاقتصادي والسوق الحرة
- الريادة والإبداع في إطلاق المبادرات
- السرعة والدقة في تنفيذ المشروعات
- العلاقة الفريدة والشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص

(2) التنمية الاجتماعية

- حماية الهوية والثقافة الوطنيتين
- تطوير وتوظيف الموارد البشرية الوطنية
- تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية
- الانفتاح على العالم مع الحفاظ على الخصوصية الثقافية

(3) البنية التحتية والأراضي والبيئة

- توفير بُنى تحتية بمواصفات عالمية تتلاءم وحاجات معظم المستخدمين
- الحفاظ على البيئة وفقًا للمعايير العالمية

(4) الأمن والعدل والسلامة

- ضمان العدالة والمساواة للجميع
- الحفاظ على الأمن والاستقرار
- حماية حقوق الإنسان

(5) التميز الحكومي

- الشفافية
- الكفاءة والأداء المالي الفعّال
- المساءلة والتركيز على النتائج
- التميز في خدمة المتعاملين
- الاهتمام بالموارد البشرية الحكومية وتنميتها
- العمل بفعالية في الإطار الاتحادي

التنمية الاقتصادية

- **الغايات**

بناء على الأداء الاقتصادي المتميز لدبي في السنوات الأخيرة والاتجاهات المستقبلية، تم وضع الغايات الاقتصادية لدبي حتى العام 2015 ضمن المجموعات التالية:

(1) النمو الاقتصادي

- الحفاظ على نمو حقيقي للناتج الاجمالي المحلي معدله 11% سنويًا خلال السنوات العشر المقبلة
- رفع معدل دخل الفرد الحقيقي إلى 162 ألف درهم (44 ألف دولار) العام 2015.

(2) رفع الانتاجية وتنمية القطاعات

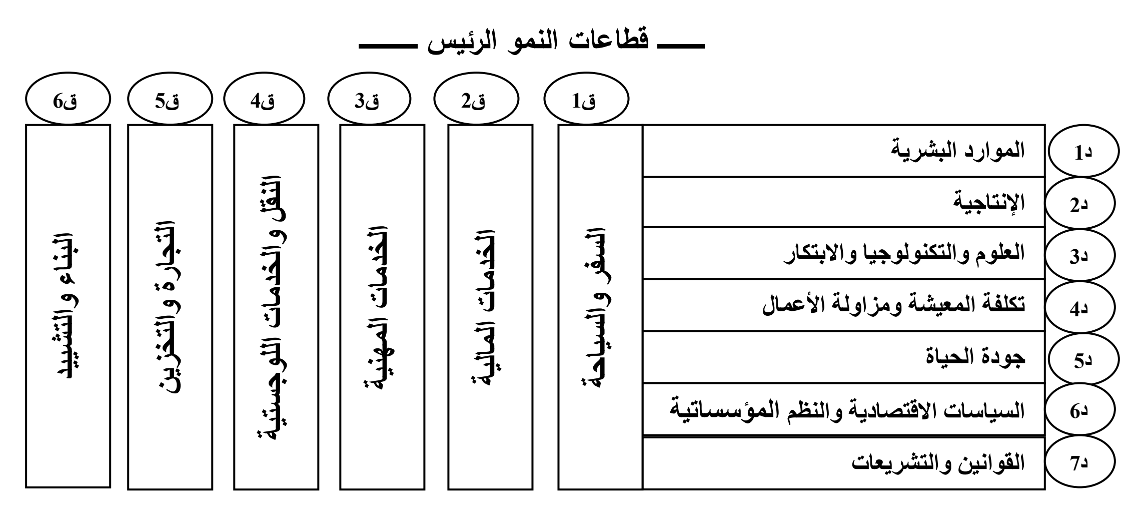
- زيادة الانتاجية بمعدل 4% سنويًا
- دفع القطاعات القوية الحالية إلى آفاق جديدة
- تأسيس قطاعات قوية جديدة ذات أفضلية تنافسية دائمة
- تشجيع الابتكار بهدف تطوير قطاعات جديدة وزيادة الانتاجية

- **المحاور الاستراتيجية**

يقوم مسار النمو الاستراتيجي المستقبلي المقترح على ستة تشكيلات من القطاعات، أو ما يشار إليها بعناصر النمو الرأسية التي تضم . إلى جانب قطاعات أخرى . قطاعات السياحة، والتجارة، والنقل، والخدمات المالية، وهي قطاعات قوية أساسية وداعمة باتجاه النمو المستقبلي.

تم تحديد هذه القطاعات بناءً على الوضع الحالي لكل قطاع والقدرة على المنافسة عالميًا، بالإضافة إلى إمكانيات دبي في تطويرها، ومتطلبات التنفيذ ومدى توافرها محليًا.

إلا أن استهداف هذه القطاعات الرئيسة لن يؤدي إلى نمو سريع ومقبول ما لم ينصب اهتمام مماثل ومواز لسبعة متطلبات رئيسة، أو ما يشار إليها بعوامل الدعم الأفقية، وهي الموارد البشرية والانتاجية والابتكار وتكلفة المعيشة ومزاولة الأعمال وجودة الحياة والسياسات الاقتصادية والنظم المؤسساتية والقوانين والتشريعات.



الرسم التوضيحي لعناصر النمو الرأسية وعوامل الدعم الأفقية

التنمية الاجتماعية

- **الغايات**

لضمان تطوير البنى التحتية لقطاع التنمية الاجتماعية من أجل تقديم الخدمات اللازمة في مواجهة متطلبات البيئة الاقتصادية سريعة التغير في دبي، وضعت "خطة دبي الاستراتيجية" برامج استراتيجية لتجسيد الغايات المحددة ضمن سبعة مجالات رئيسة للتنمية.

- **المحاور الاستراتيجية**

سيتم تحقيق غايات التنمية الاجتماعية من خلال المحاور الاستراتيجية التالية التي ستعالج التحديات الراهنة إضافة إلى وضع أسس لتوفير حاجات التنمية المستقبلية:

(1) حماية الهوية الوطنية وتعزيز التقارب الاجتماعي

(2) تفعيل دور المواطنين في سوق العمل والحياة الاجتماعية

(3) تحسين نتائج طلاب المدارس والتأكد من حصول المواطنين كافة على فرص تعليم جيدة

(4) تطوير جودة خدمات الرعاية الصحية والوضع الصحي للسكان

(5) تأمين خدمات اجتماعية ذات جودة عالية تتلاءم مع احتياجات المجتمع

(6) تأمين المساواة وتطوير ظروف عمل ملائمة للقوى العاملة بشكل يستقطب العمالة الماهرة

(7) الارتقاء بالحياة والحركة الثقافية

البنية التحتية والأراضي والبيئة

- **مقدمة**

رسخت دبي لنفسها خلال السنوات العشر الأخيرة مكانةً فريدةً ومتقدمةً كمركز إقليمي للأعمال والتجارة، وأصبحت وجهةً مميزةً للإقامة والسياحة. وكان توافر البنية التحتية الحديثة إحدى الركائز الرئيسة التي ساعدت على تأكيد هذه المكانة. وقد استعانت دبي بأحدث ما توصّلت إليه التكنولوجيا، وتبنّت أفضل الممارسات لتطوير بنيتها التحتية حتى أصبحت اليوم تتمتع بميزة تنافسية بسبب تلك البنية التحتية المتطورة.

لطالما أبدت دبي التزامًا فعليًا وعمليًا كاملاً بتوفير البنية التحتية المتطورة التي تعزز نموها على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. وبفضل الرؤية الثاقبة للقيادة الرشيدة، تتمتع دبي اليوم بموارد مستقرة من الطاقة وتمتلك شبكة مياه وكهرباء ذات اعتمادية عالية ونظام طرق تم تصميمه وفق أفضل المعايير. ولا تزال الحكومة تضخ استثمارات كبيرة لدعم تطوير شبكة الطرق وأنظمة النقل في مشروعات ضخمة مثل مشروع المترو الذي يتم تنفيذه حاليًا بتكلفة إجمالية تصل نحو 15.5 مليار درهم. إضافة إلى مشروعات تطوير شبكة الطرق التي تُنفذ حاليًا وتزيد قيمتها على 6 مليارات درهم.

- **الغايات**

لضمان تحقيق التنمية المستدامة، وفي ضوء نموها الاقتصادي السريع، وضعت "خطة البنية التحتية والأراضي والبيئة" غايات محددة ضمن 4 محاور رئيسة: التخطيط الحضري؛ الطاقة والكهرباء والمياه؛ الطرق والنقل؛ والبيئة.

- **المحاور الاستراتيجية**

تتمثل الرؤية الاستراتيجية لقطاع البنية التحتية والأراضي والبيئة في تحقيق التكامل بين البنية التحتية والبيئة لتحقيق التنمية المستدامة، لذا تعمل الحكومة على أن تتميز دبي ببيئة تحتية فعّالة ومتوازنة ومستدامة وصديقة للبيئة وآمنة بكل ما فيها من عناصر.

إن تحقيق غايات البنية التحتية والأراضي والبيئة سيتم من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

(1) تحقيق التوازن في استعمالات الأراضي لضمان تلبية متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات البنية التحتية والمحافظة على الموارد الطبيعية.

(2) تلبية الاحتياجات المستقبلية وتأمين الاحتياطيات الاستراتيجية المطلوبة من الطاقة والكهرباء والمياه.

(3) توفير نظام طرق ونقل متكامل يضمن انسيابية الحركة ويوفر أفضل مستويات السلامة لجميع مستخدمي النظام.

(4) جعل دبي بيئة آمنة ونظيفة وجذابة ومستدامة.

الأمن والعدل والسلامة

- **مقدمة**

حققت دبي قفزاتٍ سريعةً في مسيرة التنمية الاقتصادية، وسجلت مؤشراتها الاقتصادية والاجتماعية تقدمًا كبيرًا، إلا أن استدامة التنمية البشرية تقتضي ضمان تمتع الانسان بحياة كريمة وآمنة من خلال تطوير مستويات الأداء في مجالاتٍ رئيسيةٍ تشمل الأمن والعدل والسلامة.

وتعتبر دبي من أكثر المدن أمنًا في العالم، وذلك ما يشير إليه انخفاض تدني معدلات الجريمة مقارنة بالدول الأخرى، كما حققت دبي تطورًا فنيًا ملحوظًا في ما يخص إجراءات التقاضي، أما في قطاع السلامة، فقد أصدرت تشريعات وقوانين ومواصفات ومقاييس فنية عدة طالت مختلف القطاعات، وكان هناك تقدم جليّ في حماية الصحة العامة.

- **الغايات**

ترمي خطة قطاع الأمن والعدل والسلامة إلى ضمان تزويد القطاع بما يحتاجه من بنية تحتية، لضمان حقوق الإنسان وسلامة المجتمع أمام تحديات البيئة الاجتماعية الاقتصادية والتحديات العالمية التي تواجهها دبي، وتتركز المحاور الاستراتيجية المزمع تنفيذها على الغايات المحددة ضمن الأمن والعدل والسلامة.

- **المحاور الاستراتيجية**

إن تحقيق غايات الأمن والعدل والسلامة سيتم من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

(1) المحافظة على الأمن والنظام ونشر الطمأنينة.

(2) صون الحقوق والحريات.

(3) إدارة الأزمات والكوارث.

(4) تيسير الحصول على خدمة التقاضي.

(5) المساواة والحيادية ودقة ووضوح التحقيقات والأحكام.

(6) تطوير سرعة التقاضي.

(7) ضمان السلامة لجميع المواطنين والمقيمين والزائرين.

(8) حماية الصحة العامة وتحسين نوعية الحياة للمواطنين والمقيمين والزائرين.

التميز الحكومي

- **مقدمة**

تمتعت دبي في العقود الأخيرة بقدر كبير من النمو والإزدهار، وطورت لنفسها هوية مميزة وحديثة وديناميكية. وفي ظل بيئة عالمية تتميز بالتنافسية والمتغيرات المتسارعة، ستكون دبي بحاجة إلى تطوير أدائها الحكومي. إن وجود حكومة تركز على الجودة بات يشكل ضرورة ملحة. إلى جانب أهمية الاتجاه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة والكفاءة والتميز في خدمة العملاء.

ونجحت دبي في تحقيق إنجازات واضحة في السنوات الأخيرة في ما يتصل بتحسين أداء القطاع الحكومي، فتمكنت من تحديث الإدارة الحكومية وإدخال الحكومة الإلكترونية وزيادة استخدام التقنيات المتطورة في عملياتها. كما تم تحديث الأطر التنظيمية، وأنجزت الخطوات المهمة الأولى لإقامة أنظمة إدارة الأداء للأفراد والدوائر الحكومية مما يعزز من حس المساءلة.

وتمكنت الحكومة من إنجاز هذه التحسينات عبر الإسهامات القيّمة لموظفيها.

- **الغايات**

التزمت القيادة في إمارة دبي باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية تلك المعايير وضمان استمرار تطبيقها في القطاع الحكومي وفقًا لأفضل المعايير وأرقى المستويات. وستركز الحكومة على محاور استراتيجية طويلة الأمد لتحقيق الأداء الحكومي المنشود، وذلك استنادًا إلى أفضل التجارب الحكومية في هذا المجال، وستسعى المحاور الاستراتيجية إلى تحقيق خمس غايات أساسية، هي:

(1) تعزيز النظرة المستقبلية والتفكير الاستراتيجي

(2) تطوير الهيكلية الإدارية والمساءلة

(3) تطوير الكفاءة

(4) تعزيز الاستجابة وخدمة المتعاملين

(5) تنمية وتحفيز الموارد البشرية الحكومية

- **المحاور الاستراتيجية**

إن تحقيق غايات التميز الحكومي سيتم من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

(1) تعزيز النظرة المستقبلية والتفكير الاستراتيجي

(2) تطوير الهيكلية الإدارية والمساءلة

(3) تطوير الكفاءة

(4) تعزيز الاستجابة وخدمة المتعاملين

(5) تنمية الموارد البشرية الحكومية وتحفيزها

أسئلة للنقاش

1. إرجع إلى النص الخاص برؤية الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم وقارن بينه وبين المحاور الاستراتيجية الواردة في الخطة.
2. ما الموضوعات التي وردت في قائمة محتويات خطة دبي الاستراتيجية 2015.
3. ما القطاعات الخمس التي وردت في الخطة؟
4. ما الرسالة الواردة في الخطة، وما المبادئ التي تضمنتها الخطة؟
5. عدد غايتين ومحورين استراتيجيين في كل قطاع من قطاعات الخطة.
6. ما العوامل الدافعة والعوامل المقيِّدة لتنفيذ خطة دبي الاستراتيجية 2015؟

(3)

الاستيراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن (2007–2012)

وضعت هذه الاستيراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن

الرؤية:

الوصول إلى نظام تعليم عال ذي جودة عالية، قادر على إعداد كوادر بشرية تلبي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وتتمتع بتنافسية على المستويين العربي والدولي.

الرسالة:

تطوير قطاع التعليم العالي وتحديثه لضمان مستوى متميز من الخريجين ذوي المؤهلات الاكاديمية والتطبيقية التي تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للوطن والامة، وذلك من خلال تطوير أسس القبول ومعاييره بما يتلاءم مع تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، مع التركيز على التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي، والارتقاء بمستوى البحث العلمي، والتطوير، والدراسات العليا، وتحديث الخطط والبرامج الدراسية، وتهيئة بيئة جامعية محفزة للتميز والابداع وروح القيادة، وقادرة على تعزيز المواطنة والانفتاح الفكري.

الغايات الاستيراتيجية:

1- ضمان استقلال الجامعات وتوسيع صلاحيات مجالس أمنائها، وتأهيل قياداتها الأكاديمية والإدارية، واعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة في تعزيز الأداء المؤسسي وتقييم الإدارة الجامعية.

2- تطوير أسس القبول ومعاييره بما يتلاءم مع تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

3- تطوير الخطط والبرامج الدراسية وتحديثها بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية والعربية مع مراعاة التطورات العلمية والتكنولوجية على المستوى العالمي.

4- تطبيق معايير الاعتماد وضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي بسائر مراحله.

5- الارتقاء بمستوى البحث العلمي والتطوير والدراسات العليا، وتعزيز دور أكبر للقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي، وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الذي تتطلبه خطط التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة.

6- تطوير برامج كليات ومعاهد التعليم الجامعي المتوسط لتخريج مهنيين وفنيين (تقنيين) ذوي كفاءة عالية تتواءم مع خطط التنمية الوطنية والإقليمية.

7- تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بما يكفل رفد مؤسساته بالتمويل اللازم لضمان تميزها واستقلالها، ودعم الطلبة المتفوقين وغير القادرين مالياً.

8- تهيئة بيئة جامعية مناسبة ومنسجمة ومحفزة للإبداع والتميز، يتوافر فيها الشعور بالطمأنينة من جهة، والمسؤولية والانتماء وقبول الرأي الآخر من جهة أخرى، وقادرة على بث الروح القيادية لدى الطلبة.

محاور الاستيراتيجية السبعة:

1- الحاكمية والإدارة الجامعية.

2- أسس القبول.

3- الاعتماد وضبط الجودة.

4- البحث العلمي، والتطوير، والدراسات العليا.

5- التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي.

6- تمويل الجامعات.

7- البيئة الجامعية.

الخطة التنفيذية

للاستيراتيجية الوطنية

للتعليم العالي والبحث العلمي (2007–2012)

سنتناول مثالاً واحدًا من هذه المحاور وهو محور الحاكمية والإدارة الجامعية.

أولاً: محور الحاكمية والادارة الجامعية

إن مهام المجالس التي تحكم العمل في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة (مجلس التعليم العالي، ومجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، واللجنة العليا للبحث العلمي، ومجالس الأمناء، ومجالس الجامعات، ومجالس العمداء، ومجالس الكليات، ومجالس الأقسام) قد حددتها القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، وجميعها تتعلق بأهداف الجامعات وتسيير العمل فيها.

إن تحسين أداء الجامعات يتطلب ضمان استقلالها، والتزامها بتنفيذ الاستيراتيجيات التي تضمن قدرتها على إدارة التغيير، ورفع مستوى الأداء والشفافية والمساءلة والكفاءة.

الاهداف:

1– ضمان استقلال الجامعات مالياً وإدارياً وأكاديمياً.

2– إعادة النظر في تشكيل مجالس أمناء الجامعات (الخاصة ومؤسسات التعليم العالي غير الأردنية العاملة في الأردن) ومهامها لتمكينها من أداء دور أكبر في مسيرة التعليم العالي الجامعي في الأردن.

3– إعداد خطط استيراتجية لمؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن تتوافق مع استيراتيجية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

4– إنجاز العمل بنظام إدارة المعلومات التعليمي EMIS في مؤسسات التعليم العالي.

5– تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.

أولاً: محور الحاكمية والإدارة الجامعية

الرقم	الهدف	الاجراءات التنفيذية	جهة التنفيذ	البرنامج الزمني	مؤشرات الأداء
1	ضمان استقلال الجامعات ماليًا وإداريًا وأكاديميًا	1. تعديل التشريعات القائمة بنقل بعض صلاحيات مجلس التعليم العالي إلى مجالس أمناء الجامعات باستثناء تعيين رئيس الجامعة. 2. يقر مجلس الأمناء موازنة الجامعة.	مجلس الوزراء ومجلس التعليم العالي	ستة شهور	• موازنات متوازنة • تناقص نسبة العجز حتى يتلاشى
		3. التقيد بالطاقة الاستيعابية للجامعات وفق معايير الاعتمادين العام والخاص	مؤسسات التعليم العالي	4 سنوات بدءا من العام 2008/2007	• مدى تطبيق معايير الاعتمادين العام والخاص
2	إعادة النظر في تشكيل مجالس أمناء الجامعات (الخاصة ومؤسسات التعليم العالي غير الأردنية العاملة في الأردن) وفي مهامها لتمكينها من أداء دور أكبر في مسيرة التعليم العالي الجامعي في الأردن	تعديل أسس تشكيل مجلس أمناء الجامعة الخاصة بحيث يتألف من (11) عضواً بمن فيهم رئيس الجامعة، على أن يعين مجلس التعليم العالي خمسة منهم، وتنسب هيئة المديرين في الجامعة خمسة آخرين من حملة الشهادة الجامعية الأولى على الأقل، شريطة أن يكون إثنان منهم على الأقل من حملة الدكتوراه.	مجلس الوزراء ومجلس التعليم العالي	ستة شهور	• صدورالتشريعات الجديدة.
3	إعداد خطط استيراتيجية لمؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن تتوافق مع استيراتيجية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.	الطلب إلى كل مؤسسة إعداد خطة استيراتيجية تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والمحاور والبرنامج الزمني للتنفيذ، وبما يتناسب مع الخطة الاستيراتيجية لقطاع التعليم العالي.	مؤسسات التعليم العالي	سنة	• إنتاج استيراتيجية لكل مؤسسة وجداول زمنية للتنفيذ.
4	انجاز العمل بنظام إدارة المعلومات التعليمي EMIS في مؤسسات التعليم العالي كافة.	1. توفير نظم معلومات إدارية الكترونية لتسهيل عمل القيادات الأكاديمية والإدارية في مختلف المستويات للاستفادة من هذه النظم في اتخاذ القرارات وتطوير مستوى الأداء.	وزارة التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي	سنة بدءا من العام 2007-2008	• إنجاز نظام إدارة معلومات إلكتروني فعال. • سرعة تبادل المعلومات بين الوزارة والمؤسسات التعليمية الأكاديمية.
		2. بناء نظم قواعد بيانات لمؤسسات التعليم العالي وربطها مع الوزارة لغايات التوثيق وتبادل المعلومات.		سنة بدءا من العام 2007-2008	
		3. توفير البرامج التدريبية لتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في مجالات الاتصال ومهارات استخدام الحاسوب.		ستة شهور	
5	تأهيل القيادات الاكاديمية والادارية في الجامعات	1. تنفيذ برامج تدريبية متخصصة. 2. تفعيل دور مراكز التطوير الاكاديمي.	مؤسسات التعليم العالي	مستمر بدءا 2007-2008	اعداد المشاركين في البرامج التدريبية ومدى تحسن الاداء الاكاديمي والاداري في الجامعات.

أسئلة للنقاش:

1- هل تتفق صياغة الرؤية والرسالة في الاستيراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي مع المواصفات التي ذكرت في الكتاب.

2- ما معنى الغايات الاستيراتيجة؟ وهل هناك فرق بين الغايات الاستيراتيجية والأهداف الاستيراتيجية؟

3- ما معنى الحاكمية التي وردت في المحور الأول من الاستيراتيجية؟

4- ما عناصر الخطة التنفيذية للاستيرتيجية؟ وما أهمية وجود خطة تنفيذية عند صياغة الاستيراتيجية؟

5- هل تقترح تحسينات معينة في صياغة الاستيراتيجية المذكورة؟

(4)

جامعة البحرين (الخطة الاستراتيجية 2009 – 2014)

شكر وتقدير

شارك العديد من الجهات والأفراد واللجان من جامعة البحرين في مناقشة الخطة الاستراتيجية 2009–2014 وصياغتها وإخراجها، ومن هذه الجهات أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية والطلاب والخريجون، وكذلك أرباب العمل الذين شاركوا في هذا المشروع الاستراتيجي بطرق عدة. ولولا جهود هؤلاء الأفاضل لما كان من الممكن أن تخرج هذه الخطة الاستراتيجية بهذا الشكل المشرف. لذا أعبر عن شكري وتقديري الخالص لكل من ساهم في تطوير هذه الخطة الاستراتيجية للجامعة.

كما أشكر مجلس الجامعة ورئيس لجنة الخطة الاستراتيجية وأعضائها؛ لمساهمتهم الطيبة في عملية التخطيط الاستراتيجي وأشكر روح الزمالة التي سادت بين أعضاء الفريق في أثناء عملهم وإخراجهم للخطة، كما أننا نتقدم بالشكر الجزيل للمساهمة القيمة للسيد فتون والن من مؤسسة مكنزي. ولأعضاء لجنة المستشارين للخطة الاستراتيجية والذين كان لمساهمتهم أكبر الأثر في تجميع هذه الخطة وإبرازها ومراجعتها بصورة مميزة.

ختامًا فإن عملية الخطة الاستراتيجية قد استفادت كثيرًا من مراجعة وملاحظات السيد مارتن فورست المدير التنفيذي والسيدة شامين بشير مدير إصلاح القطاع العام في مجلس التنمية الاقتصادية.

الدكتور إبراهيم محمد جناحي
رئيس جامعة البحرين
20 ديسمبر، 2009م

جدول المحتويات

كلمة الرئيس

تتصف عملية إنتاج المعرفة ونشرها . فضلاً عن التفكير الإبداعي . بأنها السمة المميزة للجامعات. وبالمقارنة مع هذا المعيار فإنه وخلال السنوات أل 23 السابقة من عمر جامعة البحرين (رغم أن تاريخها يعود إلى جذورها الأولى لكلية الخليج التقنية التي أنشئت عام 1968 وكلية البحرين الجامعية التي أنشئت في 1978) حدثت فترة الإنجاز الكبير. ومع ذلك، وفي عالم يتم التغيير فيه بوتيرة غير مسبوقة، لا يمكن أن تظل الجامعة رهينة التركيز على إنجازات الماضي.

إن الجامعات التي يراد لها البقاء والازدهار يجب أن تكون قادرة على التكيف. هذا وتوفر عمليات التخطيط الاستراتيجي آلية رسمية لضمان أن التكيف يسير بمنهجية منتظمة لاستكشاف الفرص المتاحة والاتجاهات التي قد تختار أن تتبعها الجامعة. وقد أصبح التخطيط الاستراتيجي نهجًا عمليًا في الإدارة التنظيمية في معظم المؤسسات في العصر الحديث، حيث شهد العالم تغيرات كبرى في الميادين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والديموغرافية. وكأي مؤسسة أخرى في هذا العالم المفرط في المنافسة يتعين على الجامعات أن تقوم بمراجعة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة؛ وللحد من التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

طموحاتنا وتوقعاتنا في جامعة البحرين عالية جدًا. ومن هنا فإن على جامعة البحرين أن تخدم شعب مملكتنا الحبيبة، ولكن ولكي نقوم بذلك علينا أيضًا أن نوسع ونعزز وجودها على الساحة الوطنية والدولية. وهذا لا يتأتى إلا بتحقيق توازن متناسب بين الأنشطة المحلية والعالمية. كما يتعين على جامعة البحرين أن تدرك وجود العديد من التحديات على الصعيدين العالمي والوطني وعلى مستويات القطاع التعليمي في البحرين. وعلى الصعيد العالمي فإن المعارف والمهارات أصبحت

عوامل مهمة لتحقيق النجاح الاقتصادي. كما أن طرق التدريس آخذة في التغير، فالمهارات الفكرية ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الآن عناصر أساسية في نجاح نظم التعليم. إضافة إلى ذلك ازداد التركيز على عنصري الأداء والمساءلة. وأصبح لزامًا علينا القيام بتحديث المناهج بصورة مستمرة، لمواكبة التطور السريع في الاقتصاد والتقدم التكنولوجي.

وعلى الصعيد الوطني، فإن على جامعة البحرين أن تستجيب وتعمل على توسيع دورها؛ لتلبية التوقعات التي وردت في الرؤية الاقتصادية 2030. كما يتحتم عليها الاستجابة للتغيرات في سوق العمل والاقتصاد وإنتاج موارد جديدة؛ لإحداث تكامل مع التمويل الحكومي. وعلى صعيد القطاع التعليمي في البحرين تواجه الجامعة تحديات جديدة تتمثل في إنشاء نظام ضمان الجودة يتسم بالشمولية والصرامة، وإصلاح نظام التعليم العام ونمو الجامعات الخاصة والعامة، وهي أيضًا تحديات لا يستهان بها.

وفي الفترة بين عامي 2005 و 2009 أجرت جامعة البحرين مراجعات ذاتية لبرامجها من قبل هيئات ومؤسسات وطنية ودولية، مثل مجلس التنمية الاقتصادية في مملكة البحرين، والهيئة الاسترالية لضمان الجودة (AUQA)، والهيئة المحلية لضمان الجودة للتعليم والتدريب (QAAET)، وهيئة الاعتماد للهندسة والتقنية الأمريكية (ABET)، والجمعية الكندية للكيمياء (CSC).

وفي المراحل الأولى من عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة تم إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT)، كما تم دراسة الآراء والتعليقات التي تم تلقيها من ذوي الشأن: هيئة التدريس والموظفين والطلاب والخريجين وأرباب العمل. وكما هو واضح من الخطة الاستراتيجية، فقد لعبت المراجعة الذاتية والدولية والوطنية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص دورًا مهمًا في تشكيل أولويات الجامعة، وتحديد الأهداف الرئيسة والمبادرات والاستراتيجيات في كل ميدان.

كما أن تحليلنا لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر قد برهن على وجود إجماع جامح حول التحديات التي تواجه جامعة البحرين في طريقها نحو الوصول إلى التميز.

وحيث أن هذه الخطة ستوجه مسار الجامعة نحو هدفها المنشود، فإنها ستشكل العامل الرئيس في مسألة تخصيص الموارد، ومعيارًا للتقييم. وفي ضوء هذا سيتم النظر في كل برنامج ونشاط ومدى ارتباطه وتساوقه مع أهداف الجامعة ومساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من هذا المنظور. ومن هنا فإن الجامعة ستحافظ على البرامج التي لا غنى عنها في تحقيق مهمتها الأساسية، وسوف تعمل على دعم البرامج التي تساعدها على تحقيق أهدافها، كما أنها ستغير، أو ستتخلى عن البرامج التي وجد أنها انحرفت عن مسارها المقصود.

وسنسعى ضمن تطلعات الخطة إلى البحث الدائم عن الفرص ومتابعة تحقيقها ضمن الموارد اللازمة والمتاحة وبروح متأنية وبمسؤولية. وما من شك في أن نجاح تنفيذ الخطة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على جذب الموارد الضرورية لاستمرارها. وإننا عازمون على تحقيق هذه الأهداف، وسندعم القيام بذلك؛ لدفع جامعة البحرين إلى الأمام على طريق التميز.

ختامًا؛ فهذه هي أول خطة استراتيجية شاملة لجامعة البحرين. لذا يجب علينا أن نستثمر العنصر البشري في هذه الخطة تحقيقًا لرؤيتها للمجتمع في إيجاد حرم مجتمعي مدني جدير بالاحترام؛ يتسم بتعظيم ثقافة القيم والمعرفة والتعلم في كل مساعيه، ويحقق نظام حوكمة جامعية مبنية على الاحترام والمودة على جميع المستويات، وذلك بوصفها قرارات استراتيجية بالغة الأهمية.

إن التميز الأكاديمي هو صلب رؤيتنا للإرتقاء والتقدم. وفي حين تقود الأهداف الاستراتيجية إلى بناء مظلة للخطة الاستراتيجية فإن علينا تركيز طاقاتنا على تحقيق توقعاتنا بإحداث التميز بلا تردد أو وجل، وتعزيز مفهوم المجتمع المنتج والمفكر. عندما يتحقق ذلك، فإن أملنا في تحقيق التميز سيكون في متناول أيدينا بإذن الله.

أنتهز هذه الفرصة؛ لأعرب عن شكري وتقديري لجميع من ساهم في هذه العملية المهمة، وإنني أتطلع إلى العمل معكم لجعل هذه الخطة واقعًا ملموسًا، كما أنني أتطلع إلى مستقبل مشرق لجامعة البحرين.

د. إبراهيم جناحي

رئيس جامعة البحرين

إن خطة جامعة البحرين الاستراتيجية وثيقة حية سيتم مراجعتها مرارًا وبصورة منتظمة في ضوء أية تغيرات تطرأ على ظروف الجامعة أو البيئة الخارجية لها. هذا وتتم عملية المراجعة هذه بالتشاور التام مع أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب والخريجين وأرباب العمل والجهات المعنية الخارجية

الجزء الأول: المقدمة

لمحة عامة

يعد التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهمًا جدًا في تحديد مواطن القوة والضعف وإبراز الاحتياجات الملحة، كما يساعد على تحديد أفضل السبل لتلبية تلك الاحتياجات. وتوضح الخطة الاستراتيجية مسيرة الجامعة، كما توضح كيفية الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتيح لأصحاب القرار السبل لمعرفة ما تم تحقيقه. ويبرز التخطيط الاستراتيجي وضوح الرؤية والرسالة التي تتبناها الجامعة، وتؤكد قيمنا المشتركة. كما تبرز المنجزات التي تم تحقيقها، وتحدد التحديات التي تواجهنا، وأولوية الأهداف المستقبلية، فهي وثيقة مرنة تساعدنا على وضع الخطط التشغيلية لكل مجال من مجالات

الأنشطة الرئيسة للجامعة. إن الخطة الاستراتيجية الناجحة ستحدد الأهداف المشتركة التي تؤدي إلى تجمع وتماسك عناصر كثيرة في المجتمع الجامعي.

إن تطوير استراتيجية الجامعة يبدأ بمعرفة وبتقييم التحديات والفرص التي تواجه الجامعة وإجراء تقييم واقعي لقدرات الجامعة حاليًا ومستقبلاً من أجل مواجهة هذه التحديات بفعالية أو الاستفادة منها والبناء عليها. وهذا يشمل تقييمًا للقدرات وللبيئة المحيطة والعوامل التي تؤثر فيها حاليًا ومستقبلاً خصوصًا إذا ما استمرت هذه، وصياغة القضايا الاستراتيجية الرئيسة. هذا وإن الهدف النهائي لمثل هذه التحليلات هو وضع الأهداف الاستراتيجية والتوجهات التي من شأنها تمكين الجامعة من بناء ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل.

إن الالتزام بالتميز الأكاديمي هو القيمة الكبرى التي تعتز بها الجامعة، كمجتمع علمي يهيمن على الحياة الثقافية. هذا بالإضافة إلى أن التفوق الأكاديمي ينبغي أن يكون عاملاً ضاغطاً على مهام الجامعة الرئيسية الثلاث وهي: التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وقد بدأت عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة البحرين في تموز/ يوليو 2008 عقب قيام الجامعة بتعيين لجنة التخطيط الاستراتيجي، وقد استفادت لجنة تطوير الخطة الاستراتيجية للأعوام 2009–2014 في دراستها المسحية من أفكار وخبرات مجموعة واسعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة وذوي الاختصاص لتحديد المسار المستقبلي لجامعة البحرين.

وقد كانت العملية شاملة جداً، ودعت إلى الحوار العام على كافة المستويات، وقد قدمت اللجنة مسودتها الأولى للتقرير في مايو 2009.

واجتمعت لجنة المستشارين للخطة الاستراتيجية التي عينها رئيس الجامعة في اكتوبر 2009 وهي تضم أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية، وقد عهد إلى لجنة المستشارين للخطة الاستراتيجية بوضع مقترح نهائي للخطة الاستراتيجية بناءً على تقرير مسودة الخطة الاستراتيجية التي قام بتطويرها

أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي من الجامعة مستعينين بكافة الوثائق ذات الصلة؛ مثل تقرير مسودة الاستراتيجية للجامعة والذي تم بناء على الرؤية الاقتصادية للاستراتيجية الوطنية 2030 والتي قدمت للرئيس في مايو 2009 وأعدها مستشار خارجي بالإضافة إلى التقرير التجريبي المقدم من الهيئة الإسترالية لضمان الجودة (AUQA).

وسعت اللجنة الاستشارية إلى تحديد الأهداف المشتركة والمبادرات الاستراتيجية ومقاييس الأداء والجدول الزمني للتنفيذ وسوف يتم في الأجزاء التالية عرض الخطة الاستراتيجية النهائية.

تبدأ الخطة الاستراتيجية بعرض رؤية جامعة البحرين للمستقبل ومن ثم تقترح الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي من شأنها مساعدة جامعة البحرين على تحقيق تلك الرؤية.

كما أنها تحدد المكان والنظام اللذين من شأنهما أن يتيحا تنفيذ الخطة بعد عرضها وتعديلها من قبل لجان تخطيط دائمة على أساس منتظم. وسيتم رصد الأنشطة وقياسها وتقييم الأداء لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين.

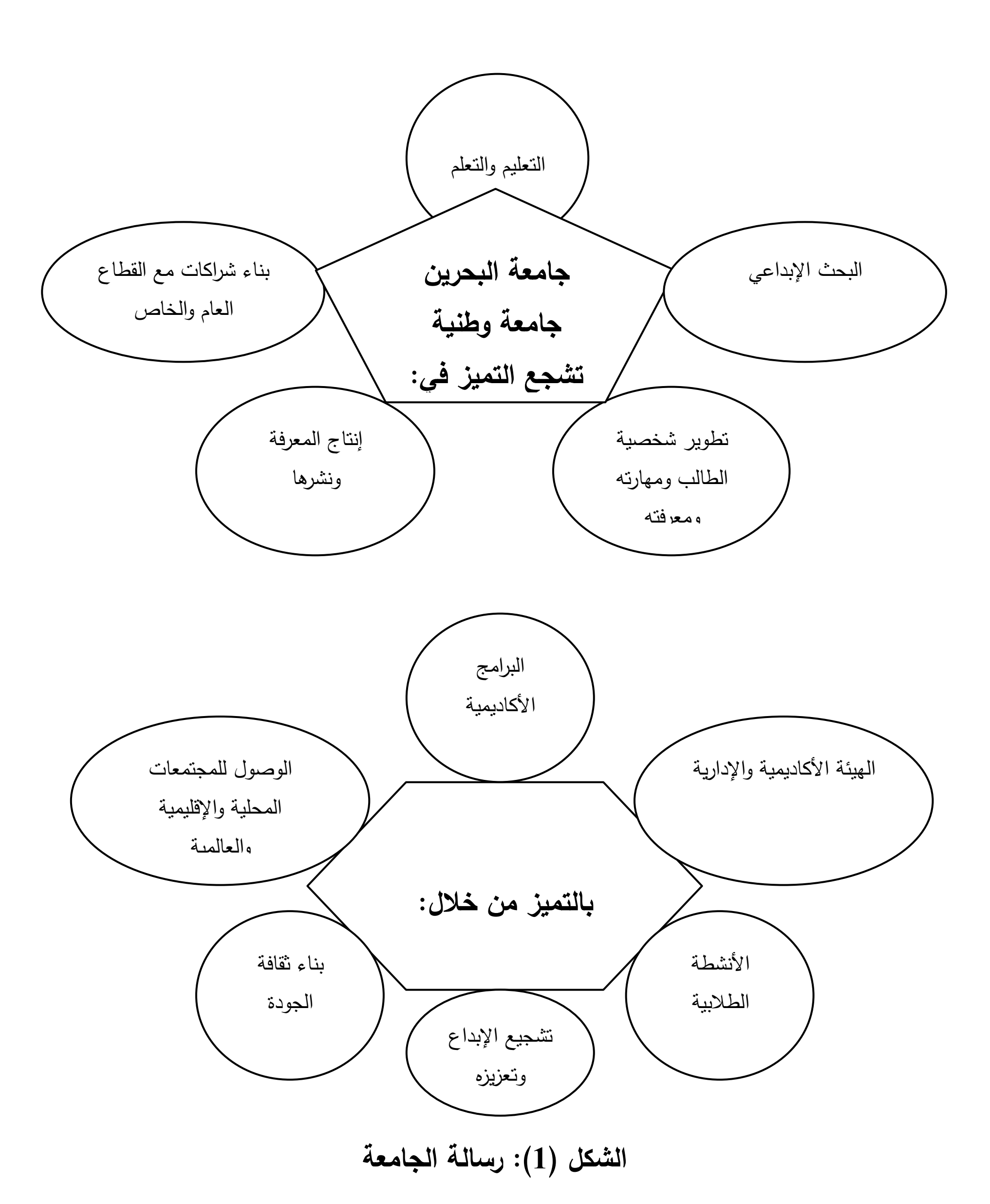
وبالنسبة إلى المجتمع الجامعي يمكن توظيف هذه الوثيقة بوصفها أداة للتخطيط لتوجيه أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين في رسم خطط أكثر تفصيلاً لإدارات ووحدات الجامعة المختلفة، والكليات والمراكز. وستوفر الإطار لخريطة الطريق التي سيسيرون عليها مستقبلاً من حيث التحديات الخاصة التي سيواجهونها، وستكون هذه العملية مستمرة مع احتمال تجديد الفرص لعمليات التخطيط والتنفيذ. وهي وثيقة حية تجسد طموحاتنا، فهي تمثل رؤيتنا من ناحية، وخارطة الطريق من ناحية أخرى. وقد تم تطويرها لخدمة الهيئة الأكاديمية والطلاب والخريجين السابقين والشركاء وذوي الشأن ممن لهم ارتباط بالجامعة.

رؤيتنا

تتطلع جامعة البحرين إلى أن تكون في مصاف الجامعات المعترف بها دولياً، والمتميزة في تعليم الطلبة، والبحوث المبتكرة والمشاركة المجتمعية التي تساهم في النمو الاقتصادي، والتنمية المستدامة، وتحسين نوعية الحياة في المملكة والمنطقة والعالم.

رسالتنا

جامعة البحرين جامعة وطنية تسعى إلى التميز في التدريس والتعلم والبحوث المبتكرة، وإنتاج المعرفة ونشرها، وتنمية شخصية الطالب، والمهارات، والمعرفة، وبناء الشراكات مع القطاعين العام والخاص من خلال التميز في برامجها الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والأنشطة الطلابية، وتشجيع الابتكار، وغرس ثقافة الجودة، والوصول إلى المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية.



الشكل (1): رسالة الجامعة

قيم الجامعة

تمثل القيم الأساسية التالية عنصراً أساسياً في نجاحنا:

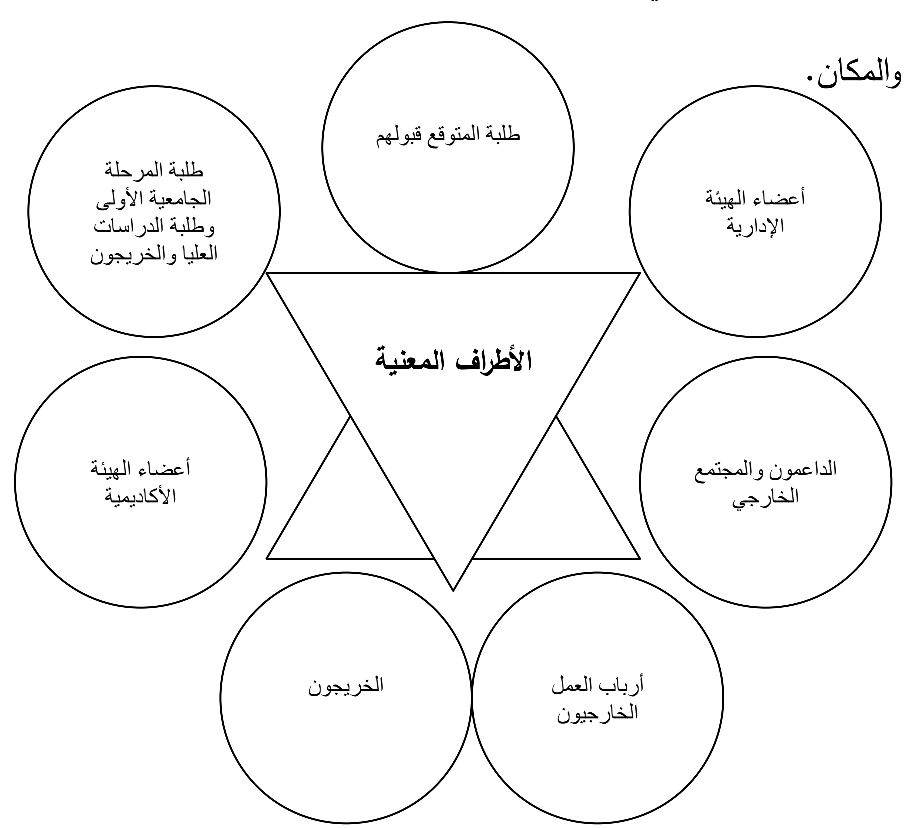
1. **الاحترافية،** وهي سمات واضحة وظاهرة من الفعالية والكفاءة في جميع نواحي عملنا داخلياً وخارجياً.
2. **النزاهة الاكاديمية،** وهي واضحة من اهتمامنا بتطبيق أعلى المعايير الأخلاقية في جميع المجالات. نمارس الصدقة والحرية الأكاديمية والحقيقة، والنزاهة في كل ما نقوم به.

3. **الولاء المؤسسي والالتزام**، وهذا واضح من التزامنا بقضايا المجتمع الحساسة، وتقديرنا وتمسكنا بأخلاقيات العمل.
4. **التعاطف والاحترام**، وهذا واضح من تركيزنا على النواحي الإنسانية والمصلحة العامة للمجتمع، وعلى تحسين المجتمع، وعلى تنمية القدرات الشخصية لأفراد مجتمعنا. كما أن تعاملنا مع بعضنا مبني على الكياسة، وحفظ الكرامة، والاحترام.
5. **الابداع والابتكار**، ويتضح ذلك من اهتمامنا بالقضايا المبنية على البحث العلمي، وتركيزنا على حل المشكلات والإنتاج الإبداعي على كافة المستويات.
6. **التعاون**، كما يتضح من شراكاتنا الخارجية، وتركيزنا على القضايا الحاسمة للتنمية الإقليمية، والمصلحة الوطنية والرفاهية العالمية، وقدرتنا على خلق مجال جديد مبنى على البحث والمعرفة.
7. **الشفافية والمساءلة**، ويتضح هذا من درجة الانفتاح العالية لدينا، واتصالنا مع الآخرين، وسهولة التواصل معنا ومسؤوليتنا الكاملة نحو أعمالنا، وسياساتنا، وقدرتنا على اتخاذ القرارات في الجامعة، والتزامنا القوي، والوفاء بها. كما أننا ملتزمون بولاء وسمعة خريجينا وشركاتنا، والحفاظ على الموارد البشرية والمالية والمادية الملقاة على عاتقنا.
8. **تكافؤ الفرص والعدالة**، وتمثل هذا في إيماننا الراسخ ومساهمتنا في ضمان العدالة، والمساواة بين الأفراد في جميع جوانب عملنا في الجامعة لكي تصبح بيئة مثمرة للغاية.
9. **التنوع**، وهذا يتضح من التزامنا ببناء مجتمع يرحب بالعقول الموهوبة من خلفيات متنوعة، وخلق تحديدات لهم بصورة فردية أو جماعية؛ لتحقيق الأفضل. كما أننا ندرك أن التنوع والتميز يسيران جنباً إلى جنب؛ لتعزيز قدرتنا على التعليم والمعرفة، فضلاً عن خدماتنا، واستعدادنا للترحيب، والاحترام، والتفاعل مع الآخرين.

10. **المسئولية الاجتماعية،** تسهم في رفد المجتمع بالنمو الفكري والثقافي والروحي، والتقدم الاقتصادي والرفاهية إلى أقصى حد ممكن.

شركاؤنا:

تشمل شراكة جامعة البحرين جميع أصحاب الشأن من الجمهور الذين يتعاملون مباشرة معها، والذين يتأثرون بها حتى وإن كانت بعيدة. والفئات المذكورة هنا في القائمة لا يستثنى بعضها البعض الآخر، وهي ليست شاملة؛ فمن الممكن لأي فرد أو منظمة أن يرى نفسه مشمولاً بها في أكثر من مكون. وتحترم الجامعة العلاقات المتبادلة والمصلحة المشتركة مع أصحاب الشأن، وهي تسعى جاهدة إلى الحفاظ على تلك الروابط حتى وإن بعد الزمان والمكان.



الشكل (2): شركاء الجامعة

الجزء الثاني: أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة

العنصر الأول: رفع مستوى الجودة في التعليم والتعلم

يشكل التعليم والتعلم المكون الرئيس في مهام جامعة البحرين وأعمالها. وسؤدي وجود بيئة داعمة للتعليم والتعلم إلى تحقيق نجاح الطلاب بأعلى جودة ممكنة. وسنعمل على دعم العملية التعليمية وتوفير المرافق المناسبة والموظفين والطلاب والموارد حسب الأولويات. سنتابع تحقيق المبادرات التي تعزز المستوى الرفيع في مشاركة الطلاب وتوفير تجربة تعليمية متكاملة ذات صلة، وتعزيز نجاح الطلاب وإعدادهم للإسهام الدائم للاقتصاد والمجتمع.

الهدف: تهدف الجامعة على مدى السنوات الخمس المقبلة إلى رفع جودة عملية التعليم والتعلم من خلال المبادرات الاستراتيجية التالية، حتى يتسنى لجميع برامجها تلبية المعايير الدولية الصارمة.

المبادرات الاستراتيجية:

1. استحداث السنة التأسيسية؛ لتعزيز مهارات الطلبة المقبولين.
2. تحسين وتعزيز خدمات الإرشاد الأكاديمي والمتابعة.
3. غرس ثقافة وتطبيق التقييم القائم على المخرجات في البرامج الأكاديمية.
4. تطوير نظام مراقبة الجودة لتحسين الاداء.
5. تقوية برامج الدراسات العليا وتطويرها.
6. بناء مهارات ريادة الأعمال والتنافسية لدى الخريجين.
7. تعزيز التطوير المهنى لأعضاء الهيئة الأكاديمية.
8. استحداث نظام المساءلة والعمل على تنفيذه لمراجعة أداء أعضاء الهيئة الأكاديمية (مثل الترقيات، ونظام عقد العمل الدائم).

9. الحصول على الاعتماد الاكاديمي للبرامج محلياً ودولياً.

العنصر الثاني: تحسين نوعية البحث العلمي وزيادة كميته

وضعت أولويات تجاه البحوث التطبيقية في جامعة البحرين على أساس الحاجة إلى التجاوب وتوسيع دور الجامعة لتلبية التوقعات الواردة في رؤية البحرين الاقتصادية 2030، والحاجة إلى الاستجابة للتغيرات في سوق العمل والاقتصاد. ولكي تكون الجامعة قادرة على المنافسة في المجال الفكري فإن عليها تحديد مجالات خبراتها التعليمية وتعزيزها، وقد تم تبني خطة استراتيجية للبحث العلمي في هذه البيئة صممت لدعم الأفكار المتميزة والنمو العلمي، والاكتشافات العلمية لأعضاء هيئة التدريس. ولدى الجامعة فرصة فريدة لبناء الجسور بين البرامج المنفصلة تقليدياً والكليات، والعمل على تطوير مراكز التميز في التخصصات المحددة في البرامج الدراسية التي تدمج المناهج الدراسية والبحوث والتدريب بطرق حيوية.

الهدف: ستساهم جامعة البحرين . عبر البحوث التطبيقية والإبداع الفني، والبحوث الإبداعية . في النمو الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة في البحرين عن طريق تحديد المشكلات الحقيقية وحلها.

المبادرات الاستراتيجية:

1. وضع استراتيجية للبحث العلمي.
2. إنشاء صندوق مالي لدعم البحث العلمي.
3. تبني أفضل الممارسات الدولية لمراجعة جودة مخرجات الأبحاث العلمية.

العنصر الثالث: بناء شراكات وطنية ودولية

تعد الشراكات من أكثر الوسائل فعالية لتوسيع نطاق موارد الجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتعاون الجامعة مع الجامعات الوطنية والدولية الأخرى والقطاع الخاص، مضيفة بذلك قوة شركائها إلى قوتها. سنستمر في البناء وفي الحفاظ على علاقات مثمرة مع شركائنا وأرباب العمل،

وسيعمل طلاب المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الدراسات العليا وأعضاء الهيئة التعليمية من الباحثين مع الخريجين الذين يتبوءون مراكز قيادية في مواقعهم المهنية المختلفة لزيادة الدعم، والرؤية، واحترام الجامعة محلياً ووطنياً ودولياً. وهذا التعاون سيزيد من تمكين العلم والمعرفة والابتكار؛ لإحداث اختراق للحدود الوطنية.

الهدف: إقامة شراكات وطنية ودولية والتعاون مع الجامعات الأخرى، والحكومة، والقطاع الخاص، والمساهمة في البحوث، وبيئات التعلم، وتوسيع موارد الجامعة.

المبادرات الاستراتيجية:

لتحقيق هذا الهدف سنقوم بما يلي:

1. إنشاء مراكز تميز استراتيجية ومراكز إبداعية مشاركة بين الجامعة والقطاع الصناعي.
2. زيادة المشاركة والخبرة العالمية لطلاب الجامعة.
3. زيادة مشاركة الخريجين في المساهمة في أوجه عديدة من أنشطة الجامعة.

العنصر الرابع: مواءمة الدوكمة والادارة لافضل الممارسات الدولية

ستعمل الجامعة على تطوير نظام الحوكمة والإدارة، وخدمات الدعم؛ وذلك بهدف قيام الجامعة بتقديم أفضل الخدمات التي تمكن العاملين بها من أجل تحقيق كافة إمكاناتهم. لذا ستسعى الجامعة إلى تحقيق اللامركزية في صنع القرار والمساءلة؛ بحيث يتم اتخاذ القرارات المهمة على مستوى الكليات والأقسام، كما ستوفر لجميع المسؤولين والموظفين التطوير المهنى وتنمية المهارات القيادية اللازمة لتحسين مهاراتهم وتعزيز الأداء والرضا الوظيفي، وتوحيد العمليات والسياسات والإجراءات.

الهدف: تعزيز نظم الحوكمة، والإدارة، والنظم المالية بطريقة قائمة على المشاركة والمساءلة والشفافية، وتعزيز القدرات التنظيمية والإدارية والمهارات وتطويرها، ووضع نظم إدارة الجودة الفعالة وتنفيذها.

المبادرات الاستراتيجية:

1. مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة وترشيد العمليات لضمان الكفاءة.
2. تأسيس استراتيجية مكثفة لتدريب الهيئة الإدارية وتطويرها.
3. تطوير نظام قاعدة بيانات شاملة للجامعة.
4. إدراج الوحدات الإدارية ووحدات الدعم في نظام ضمان الجودة وإجراءات التقييم المعتادة.
5. وضع وصف وظيفي واضح ورسمي لجميع الوظائف.
6. استكمال النظم واللوائح الأكاديمية وتطبيقها.

العنصر الخامس: البنية التحتية والموارد المستدامة

تعتمد قدرتنا على تحقيق العنصرين 1 و 2 المتمثلين في: مقدرتنا على إيجاد موارد جديدة والحفاظ على إعادة توجيه الموارد المتاحة نحو المبادرات والنشاطات التي تحقق أهدافنا الاستراتيجية. وبالتعاون والعمل مع خريجينا سنقوم بوضع وتنفيذ حملة جامعية شاملة لجذب المنح والهبات، لدعم أعضاء هيئة التدريس، والبرامج، والمنح الدراسية للدراسات العليا، وكذلك لبناء منشآت جديدة، واستخدام الآليات القائمة؛ لتعزيز وتسهيل الوصول إلى التميز. بالإضافة إلى ذلك، فإن الجامعة ستعمل على إدارة مواردها الفريدة بحكمة، وسنقوم بتقييم الهياكل والعمليات الإدارية الحالية؛ لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة، وتحسين نوعية الخدمات.

الهدف: بوجود قاعدة موارد متواضعة ستتمكن جامعة البحرين من بناء أصول للمنح والهبات، وضمان الموارد اللازمة وتأمينها؛ لتحقيق أهدافها من خلال مجموعة متنوعة من المصادر، واتباع أفضل الممارسات في توزيع الموارد، وتطوير مبتكر وفعّال للاستخدام الأمثل للمرافق بصورة مستدامة بيئيًا، وإدامة عالية من الأداء للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

المبادرات الاستراتيجية:

1. الاستغلال الأمثل للبنية التحتية والموارد.

2. تأسيس استراتيجيات فعّالة، لزيادة المنح والهبات وزيادة مساهمة الخريجين.

3. الالتزام باستحداث حرم جامعي ذي مسئولية اجتماعية.

الجزء الثالث: مقاييس النجاح، والجدول الزمني والمسؤوليات

إن تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة، وجعله واقعًا، يمثل تحديًا للمجتمع الجامعي بأكمله، وهذا الأمر يتطلب الالتزام والإبداع من قبل أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في وحداتهم التقليدية وعبر الوحدات التنظيمية الأخرى. وهذا يستدعي وجود تخطيط مستمر، والالتزام بالتحسين المستمر، والاستخدام المدروس للموارد، والمساءلة عن تحقيق النتائج. ويتطلب النجاح لتنفيذ هذه الخطة مشاركة مكثفة من المجتمع الجامعي بأكمله طوال مرحلة التنفيذ، ويشمل ذلك:

1. وجود عملية تحديد أولويات المبادرات والإجراءات المقترحة، ووضع جدول زمني واقعي، وتقديم خطة لأداء مهام محددة إلى المكاتب أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.
2. تطوير نموذج التكلفة وتنفيذ خطوات؛ لتأمين الموارد اللازمة.
3. تطوير عملية التنفيذ للتفاصيل على مستوى الوحدة.
4. تطوير مؤشرات أساسية ومقاييس محددة للأداء في كل كلية/ وحدة؛ لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.
5. تطوير حقيبة جامعية؛ لتوفير وسيلة للتحليل والمراجعة الذاتية الناقدة، والتخطيط، والمساءلة، وعلى نحو منتظم، لتعريف المجتمع بما تم إنجازه من تقدم نسبي في تحقيق أهداف الخطة.

وقد تم تحديد مؤشرات النمو والإنجاز؛ لرصد المنجزات مقابل الأهداف والمبادرات الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية للجامعة، وذلك للإجابة عن السؤال: ما مدى تحقيق إنجازنا بصورة جيدة؟ وقد تم تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية لكل هدف استراتيجي جامعي بما

في ذلك الانجاز الوصفي والأداء الحالي، ومعايير النجاح. وقد تم الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات الأداء الرئيسة بناءً على المعايير التالية:

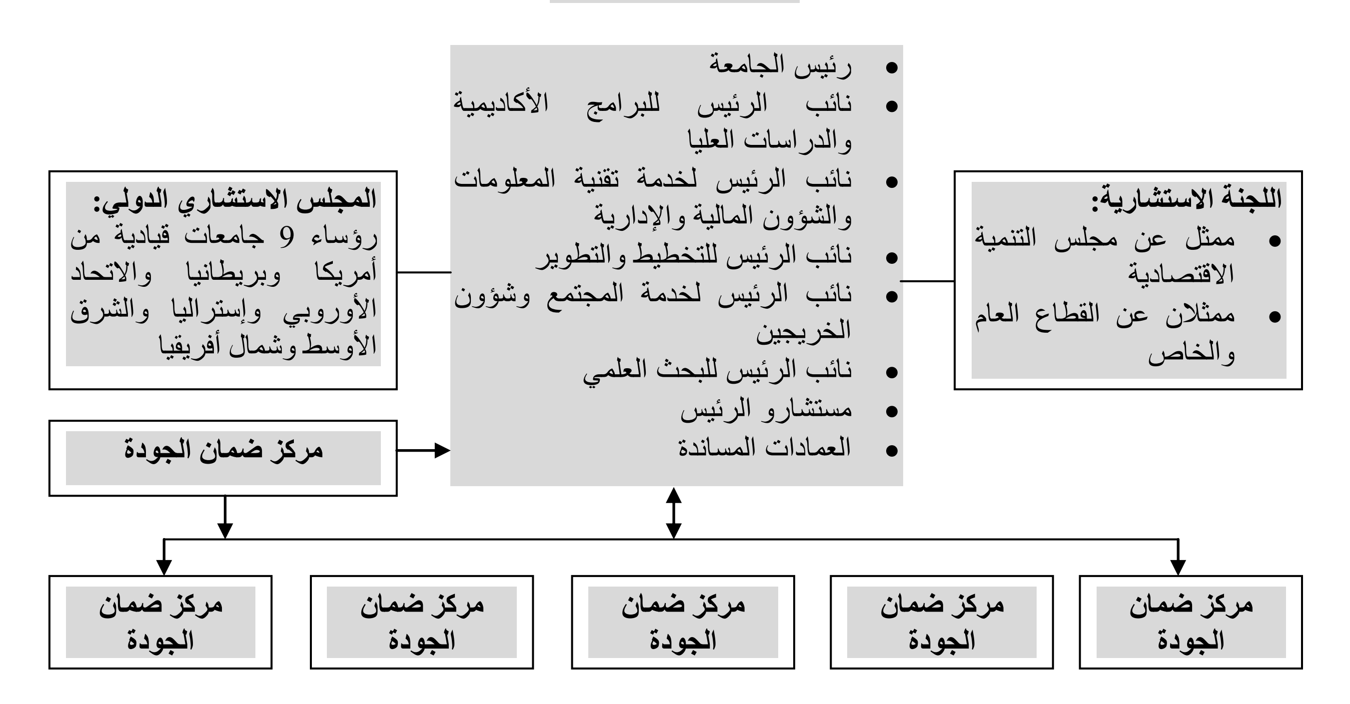
- هل هذا الإجراء يعكس أداءً مهماً على صعيد الجامعة ككل؟
- هل من المرجح أن تؤدي البيانات عن هذا الإجراء إلى إحداث تحسن؟
- هل هذا الإجراء يعكس احتياجات مكونات الجامعة؟
- هل يرى المستفيدون مصداقية للإجراءات؟
- هل يمكن نشر هذه الإجراءات وفهمها من قبل جمهور واسع؟
- هل نستطيع التعرف على وحدات مسؤولة عن تقديم البيانات؟
- هل يمكن أن يكون الإجراء مستدامًا على مدى فترة من السنوات؟

يتم تحديث مؤشرات الأداء الاستراتيجي للجامعة سنويًا.

الهدف	**مؤشرات الأداء الأساسية**	**الأداء الحالي**	**معايير النجاح بحلول 2014**
	1.1 نسبة البرامج الأكاديمية التي تمت مراجعتها واعتمادها عالميًا	20% مراجعة	70%
	1.2 نسبة البرامج التي تمت مراجعتها من قبل ضمان الجودة، وحصلت على ثقة كاملة	برنامج واحد	100%
	1.3 عدد الدرجات العلمية العليا الممنوحة من الجامعة	6 دكتوراه، 165 ماجستير، 285 الدبلوم العالي	10 دكتوراه، 250 ماجستير، 300 الدبلوم العالي
	1.4 نسبة أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مساعد إلى مشارك إلى أستاذ	65%، 23%، 12%	50%، 33%، 17%
	1.5 عدد البحرينيين المبتعثين من جامعة البحرين إلى جامعات دولية	75	85
الهدف (1) رفع مستوى جودة التعليم والتعلم	1.6 عدد الخريجين الذين تم تعيينهم خلال سنة من تخرجهم	قيد الإجراء	يتم تحديده لاحقًا
	1.7 نسبة الطلاب الراضين عن جودة التدريس	مسوح تم تطويرها ولم يتم تنفيذها	يتم تحديده لاحقًا
	1.8 نسبة المدرسين الراضين عن جودة الطلاب	مسوح تم تطويرها ولم يتم تنفيذها	يتم تحديده لاحقًا
	1.9 عدد أرباب العمل الراضين عن الخريجين	مسوح تم تطويرها ولم يتم تنفيذها	يتم تحديده لاحقًا
	1.10 نسبة الطلاب إلى الأساتذة	تختلف من كلية إلى	1: 25 "علوم هندسية"

		أخرى	1: 35 "علوم إنسانية"
	1.11 الترتيب العالمي للجامعة	قيد الإجراء	يتم تحديده لاحقًا
	1.12 نسبة عدد الطلاب المنسحبين والمتخلفين عن الدراسة (وتقاس بعد إنهاء سنتين دراسيتين)	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا
	1.13 رضا مسوح الطلاب الخريجين	مسوح تم تطويرها ولم يتم تنفيذها	يتم تحديده لاحقًا
الهدف (2) تحسين نوعية البحث العلمي وزيادة كميته	2.1 كمية البحوث المدعمة من ميزانية الجامعة	150 ألف دينار بحريني	1.35 مليون دينار بحريني
	2.2 عدد المراجع للبحوث التي تم نشرها من قبل أعضاء هيئة التدريس	524 ورقة بحث (SCOPUS-2008)	650
	2.3 عدد الباحثين والزمالة والدعوات التي منحت لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين	25 بعثات فولبرايت آيزنهاور	40
	2.4 المنشورات العلمية للهيئة الأكاديمية السنوية في جامعة البحرين	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا
	2.5 الجوائز والامتيازات البحثية الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا
	2.6 نسبة مشاريع الأبحاث التي ساهم فيها شركاء دوليون	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا
	2.7 عدد الأساتذة الزائرين من الجامعات الدولية	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا
الهدف (3) بناء شراكات وطنية ودولية	3.1 عدد مذكرات التفاهم المفعلة محليًا	3	12
	3.2 عدد مذكرات التفاهم المفعّلة	9	20
	3.3 متوسط مبالغ تبرعات القطاع الخاص خلال السنوات الخمس الماضية	230 الف دينار بحريني	1.5 مليون دينار بحريني
	3.4 عدد الخريجين القدامى المشاركين في أنشطة الجامعة سنويًا	%1	%10
	3.5 نسبة الطلاب الذين تدربوا في القطاع الخاص والعام سنويًا	%12	%18
	3.6 عدد الطلاب المبتعثين من القطاع العام والخاص	350	375
	3.7 عدد الأساتذة الراغبين في جامعات عالمية	7	20
الهدف (4) مواءمة الحوكمة والأداء لأفضل الممارسات الدولية	4.1 نسبة الهيئة الأكاديمية إلى الهيئة الإدارية	1 :2	1:1
	4.2 نتائج المسوح حول رضا الموظفين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس	لا توجد مسوح حول الرضا	مسح شامل
	4.3 نسبة الوحدات الإدارية والدعم التي تمت مراجعتها من قبل ضمان الجودة	لا يوجد	%100
	4.4 نسبة الوظائف التي لها وصف وظيفي رسمي		
	4.5 عدد أعضاء الهيئة الإدارية الذين خضعوا للتطوير المهني والانخراط في الأنشطة التدريبية	يتم تحديده لاحقًا	%100
		يتم تحديده لاحقًا	–
الهدف (5) البنية التحتية والمصادر المستدامة	5.1 نسبة ميزانية جامعة البحرين من مصادر غير حكومية	%3.5	%15
	5.2 مبلغ المنح والتبرعات	0.7 مليون	3.5 مليون
	5.3 نسبة الدخل من الاستثمارات واستخدام الموارد	%0.15	%3
	5.4 إنفاق الجامعة على استهلاك الطاقة والمياه	%2.2 من الميزانية الكلية	1.5% من الميزانية الكلية
	5.5 نسبة استخدام البنية التحتية والموارد	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا
	5.6 نسبة المساحة التي تم تنفيذها للحرم الجامعي	يتم تحديده لاحقًا	يتم تحديده لاحقًا

ترتيبات إدارة التنفيذ



أسئلة للنقاش:

17. ما العناصر التي تتضمنها كلمة الشكر لرئيس الجامعة؟
18. ما هي العناصر الرئيسية في جدول المحتويات للخطة الاستراتيجية؟
19. ما الأفكار الرئيسية التي تتضمنها كلمة رئيس الجامعة عن الخطة الاستراتيجية للجامعة؟
20. لماذا أطلقت الجامعة على خطتها الاستراتيجية بأنها وثيقة حية؟
21. ما العناصر الرئيسية التي تضمنتها مقدمة خطة الجامعة الاستراتيجية؟
22. إلى أي حد تتفق أو تختلف رؤية الجامعة ورسالتها عما درست في الكتاب؟
23. عدد خمسًا من قيم الجامعة.

24. عدد عناصر شركاء الجامعة، وما أهمية إدماجهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة؟

25. عدد أهداف الجامعة الاستراتيجية.

26. ماذا نعني بالمبادرات الاستراتيجية التي وردت في الخطة الاستراتيجية؟ وعدد اثنين منها في كل عنصر وهدف من عناصر الجامعة وأهدافها.

27. ماذا نعني بمقاييس النجاح التي وردت في الجزء الثالث من الخطة.

28. عدد ثلاثة مؤشرات من مؤشرات الأداء الأساسية في كل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية للجامعة.

29. ما أهمية لوحة ترتيبات إدارة التنفيذ للخطة الاستراتيجية للجامعة؟

30. قارن بين الخطة الاستراتيجية لجامعة البحرين 2009–2014، وبين الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز في جدة 1431 1435هـ، من حيث:

- عناصر المحتوى.
- آلية وضع الخطة.
- الرؤية والرسالة.
- محاور (عناصر) الخطة.
- الأهداف ومؤشرات الأداء.
- التقييم للخطة.

(5)

مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا

(2008–2012)

المحتويات

الرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية للجامعة:

أ. رؤية الجامعة:

أن تكون جامعة عربية متميزة للدراسات العليا تخدم المجتمعين الأردني والعربي والعالمي أكاديمياً وعلمياً، وتلبي احتياجاته الحالية والمستقبلية من الكوادر البشرية العليا المؤهلة التي تتفاعل مع التطورات العلمية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية المتسارعة، وتعمل على الارتقاء بالتعليم العالي الجيد الفعال.

ب. رسالة الجامعة:

- تقديم برامج دراسية في مستويات الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي في التخصصات التربوية والإدارية والمالية والقانونية والحاسوب.
- تنمية معارف ومهارات واتجاهات طلبة الجامعة بما يمكنهم من أن يكونوا قادة تغيير في مؤسساتهم قي مجالات عملهم وفي المجتمع.
- الإسهام بفعالية في البحث العلمي في المجالات المختلفة التي تعالج قضايا المجتمع ومشكلاته وتسرع عملية التنمية البشرية المستدامة.
- إقامة علاقات ثقافية واجتماعية ومهنية مع عدد من جامعات الأردن والعالم العربي والعالم ومع جمعيات مهنية عالمية.

ج. القيم الجوهرية للجامعة:

تؤمن الجامعة: بأن التنمية الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية الموارد البشرية من خلال تحسين الأداء وصقل المهارات، واكتساب المعرفة الأكاديمية والعملية المتجددة لتنمية الموارد البشرية.. على المستوى الوطني والقومي، وعليه فقيم الجامعة الجوهرية هي:

- الالتزام بتقوى الله والإيمان الصادق والخلق القويم.
- التمسك بمبادىء العقل والتفكير والمنهج العلميين.
- الحرص على التعلم المستمر مدى الحياة.
- الحرص على تقديم تعليم أكاديمي متميز يقارب ما تقدمه الجامعات في الدول المتقدمة.
- الأخذ بثمار التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة.
- الحرص على تقديم خدمات متميزة وراقية لطلبتها واتباع سياسة التفاعل الفعال معهم، بما في ذلك سياسة الباب المفتوح.
- الحرص على تقديم خدمات متميزة وراقية لمجتمعها المحلي.
- العمل على بناء مجتمع تعلم (A learning community) داخل الجامعة ونقل المعرفة إلى المجتمع المحلي ومعالجة مشكلاته.
- العمل على أن تظل جامعة وطنية في إطار قومي إنساني.
- الحرص على أن تؤدي الجامعة وظائفها بأمانة وصدق وخلق.
- أخذ الجامعة مكانها في منظومة الجامعات العربية والعالمية المرموقة.
- تطبيق مبادىء الجودة الشاملة.
- التمسك بمعايير الاعتماد العام والخاص الصادرة عن الجهات ذات العلاقة في الأردن.

أسئلة للنقاش:

1. ما الجديد في عناصر الخطة الاستيراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا؟
2. ما ملاحظاتك على قائمة المحتويات في الخطة الاستيراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا؟
3. ما معنى القيم الجوهرية؟ وما أهمية تضمينها للخطة الاستيراتيجية؟

(6)

الاستيراتيجية التنفيذية لكلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الاوسط

تتضمن هذه الاستيراتيجية الأهداف المهمة والملحة وطريقة تنفيذها من حيث الإجراءات والمدة الزمنية لتنفيذها والجهة المسؤولة والمخرجات المتوقعة:

الرقم	الأهداف	الإجراءات	المدة الزمنية	الجهة المسؤولة	المخرجات المتوقعة
1	التوعية الاكاديمية التربوية بين اعضاء هيئة التدريس وبين الطلبة ، ونشر الوعي التربوي لديهم	تقديم محاضرات وعقد ندوات لأعضاء هيئة التدريس والطلبة في الميادين التربوية المختلفة.	عقد محاضرتين او ندوتين خلال العام الدراسي 2009/2008، عقد محاضرتين او ندوتين في كل عام من الاعوام اللاحقة.	تقوم عمادة الكلية بتحديد المحاضرين بالتعاون مع اللجنة الثقافية في الكلية.	احداث تغيير في التفكير التربوي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة بحيث ينعكس على سلوكهم وممارساتهم التربوية والحياتية.
2	النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.	اقامة ندوات ودورات والاشتراك في مؤتمرات وكتابة الاوراق البحثية.	عقد دورات و ندوات تتضمن محاضرات تربوية متنوعة خلال العام الدراسي الحالي والأعوام اللاحقة	يقوم عميد الكلية بتشكيل لجنة من الكلية لتخطيط وتنفيذ هذه الندوات والدورات.	زيادة مهارات اعضاء هيئة التدريس في طرق التدريس والبحث العلمي.
3	الالتزام المهني والأخلاقي تجاه العمل الأكاديمي وتجاه قيم الوقت والنظام.	اجتماعات مجالس الاقسام ومجلس الكلية اضافة إلى المحاضرات التي تركز على اخلاقيات المهنة.	عملية مستمرة خلال العام الدراسي.	العميد ورؤساء الاقسام واللجان وغيرها.	تعزيز الشعور بالانتماء تجاه الجامعة وترسيخ قيم مشتركة بين اعضاء هيئة التدريس حتى تتحول إلى اعراف وعادات تمارس في الكلية والجامعة.
4	توسيع اقسام الكلية بتخصصات جديدة غير متوفرة حاليا ويحتاجها المجتمع.	تقترح عمادة الكلية اقسامًا وشعبًا دراسية جديدة على رئاسة الجامعة في ضوء دراسة تقوم بها لجنة متخصصة.	يتم فتح قسم او قسمين او اجراء تشعيب للأقسام القائمة، ويمكن البدء بهذا الاجراء في العام القادم2010/2009	يقوم العميد بتشكيل لجنة متخصصة تقدم مقترحات تم دراستها في مجلس الكلية وبعدها يقوم العميد برفعها إلى رئاسة الجامعة.	أقسام وشعب دراسية جديدة تثري تخصصات الكلية.
5	انتاج البحوث العلمية في الحقل التربوي وفي ميادين التخصص	الطلب من كل عضو هيئة تدريس تقديم مشروع بحث منفرد او بمشاركة اخرين في ميادين التخصص.	ان يكون ذلك سنويا ابتداء من العام الدراسي الحالي 2009/2008	يقوم العميد بتوجيه كتاب رسمي إلى جميع اعضاء هيئة التدريس يطالبهم بذلك.	اثراء او تحديث المعرفة لدى اعضاء هيئة التدريس وانعكاس ذلك على عملية تدريس الطلبة.
6	العمل على استحداث مركز للقياس والتقويم يخدم الكلية والجامعة والمجتمع.	تشكيل لجنة متخصصة تتولى وضع هيكلية للمركز وأهدافه وطريقة العمل فيه ومتطلباته.	تشكيل اللجنة في العام الدراسي القادم على امل ان يتم التنفيذ في السنوات الثلاث القادمة.	يتولى العميد تشكيل اللجنة بعد الموافقة على المقترح وعرض محضر اللجنة لمناقشته في مجلس الكلية.	انشاء مركز للقياس والتقويم لمساعدة الاعضاء والطلبة في اجراء البحوث ومساعدة الطلبة في اجراء رسائل الماجستير.

7	العمل على تطوير الخطط الدراسية الحالية ووضع خطط للتخصصات المستحدثة	يطلب من كل عضو هيئة تدريس اجراء التطوير اللازم على خططه الدراسية، وتكليف عدد من الاعضاء ذوي التخصص لوضع خطط للتخصصات المنوي استحداثها	يتم هذا الاجراء في نهاية كل فصل دراسي بدءا من الفصل الدراسي الاول للعام 2009/2008	يوجه العميد كتابا رسميا إلى اعضاء هيئة التدريس بهذا الشأن.	خطط دراسية متميزة تواكب التطور المحلي والعالمي.
8	عقد المؤتمرات التربوية	تشكيل اللجان المتخصصة للتحضير لهذه المؤتمرات	تعقد الكلية مؤتمرا تربويا مرة كل عامين	يتولى العميد الاعداد لهذه المؤتمرات بالتعاون مع اللجان المتخصصة ومع عميد البحث العلمي	مواكبة التطور العلمي والتعاون الفكري والعلمي مع كليات التربية الأخرى في داخل المملكة وخارجها.
9	تقديم خدمات تربوية لكليات الجامعة الأخرى والمؤسسات التربوية الأردنية المتعلقة بالقياس والتقويم وطرائق التدريس والإدارة التربوية وتكنولوجيا التعليم.	المشاركة بتنظيم دورات والمشاركة بندوات وإلقاء المحاضرات في الجامعة وخارجها.	يمكن البدء في هذا النشاط في العام الجامعي 2010/2009	يتولى العميد اعداد ما يلزم لتنفيذ مثل هذه الانشطة	رفع المستوى المهني للمستفيدين
10	متابعة وتقويم الاهداف الخاصة بهذه الاستراتيجية وسبل تنفيذها لغرض التحديث والتطور.	يتم تدقيق الاهداف والإجراءات واقتراح تعديلها وتطويرها.	يمكن ان يتم هذا الاجراء في نهاية كل عام دراسي	يتولى العميد تشكيل لجنة للمتابعة والتقويم.	اهداف وإجراءات مطورة وحديثة للاستراتيجية

<u>أسئلة للنقاش:</u>

1- أرجو أن تقوم بزيارة الموقع الالكتروني لجامعة الشرق الأوسط في الأردن والإطلاع على الخطة الاستراتيجية للجامعة عام 2008-2012 وتوضيح أهم ملامحها.

2- ما العناصر التي تتضمنها الخطة التنفيذية لكلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط وما أهميتها؟

3- أي مستوى من المستويات تمثل الخطة التنفيذية لكلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط؟

4- ما رأيك في الهدف السابع من هذه الخطة التنفيذية؟ وما صلته بعمليات الإدارة الاستراتيجية؟ وما أهميته؟

(7)

الاستراتجية الوطنية وخطة العمل للوقاية من مرض السكري ومكافحته في الأردن[§]

المقدمة:

الوضع العالمي والاقليمي:

الأمراض غير السارية هي الوباء الحالي والمستقبلي في الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، حيث تتسبب هذه الأمراض بـ35 مليون حالة وفاة أي (60%) من وفيات العالم. حوالي 86% من الوفيات و77% من العبء المرضي في أوروبا ناتج عن الأمراض غير السارية، وهي مجموعة من الأمراض تشمل أمراض القلب والسرطان والاضطرابات العقلية والسكري والأمراض التنفسية المزمنة.

في منطقة اقليم شرق المتوسط، وفي العام 2005م، تسببت الأمراض غير السارية في 52% من الوفيات و47% من العبء المرضي في المنطقة. إن الهدف من هذه **الاستيراتيجية** هو تكييف الإرشادات العالمية لتتناسب مع خصوصيات الأردن الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

إن تقدير مرض السكري كسبب للوفاة كان دائما أقل بكثير مما هو في الحقيقة. ففي العام 2004م اعتبر السكري مسؤولا عن 2% فقط من مجموع الوفيات في إقليم شرق المتوسط، بينما كانت أمراض القلب مسؤولة عن 27% من مجموع الوفيات.

[§] انظر مؤسسة عبد الحميد شومان: كامل العجلوني طبيباً وعالماً وانساناً، عمان، الطبعة الاولى 2012، ص ص251-264.

الوضع في الأردن:

لقد تم إجراء دراسات عدة في الأردن لتحديد شيوع مرض السكري والأمراض غير السارية. وكانت غالبية هذه الدراسات دراسات مجتمعية، وقد توافقت على ارتفاع شيوع السكري في الأردن، حيث تراوحت النسبة بين 13%–17% للعمر 25 سنة فما فوق، أما "ما قبل السكري" (100 125_FBS ملغم/ 100 ml) فقد شكل ما بين 15%_ 20% من المشاركين في المسوح الصحية، وجاءت نتائج المسحين الصحيين المتدرجين اللذين أجريا في العامين 2004 و 2007م على المستوى الوطني متوافقة مع ما سبق.

إن حوالي 36% من الأردنيين ممن تتراوح أعمارهم 25 سنة فما فوق، يعانون من المتلازمة الاستقلابية التي تعني اجتماع ثلاثة أو أكثر من عوامل الخطورة التالية لأمراض القلب:

ATP III CRITERIA FOR THE METABOLIC SYNDROME: PRESNCE OF THREE OR MORE FOLLOWING CRITERIA:

1. السمنة البطنية: محيط الخصر أكثر من 102 سم للرجال، وأكثر من 88 سم للنساء.
2. ارتفاع سكري الدم (110 ملغم/ مل أو أكثر) أو تناول علاج السكري.
3. ارتفاع ضغط الدم: ضغط انقباضي (يساوي 130 أو أكثر) و/ أو ضغط انبساطي (يساوي 85 أو أكثر) أو تناول علاج الضغط.
4. ارتفاع الدهنيات الثلاثية (إلى 150 ملغم/ مل أو أكثر).
5. انخفاض الكوليسترول عالي الكثافة أقل من 40 ملغم/مل عند الرجال، وأقل من 50 ملغم عند النساء.

لقد بلغت التكاليف المباشرة لمرضى السكري والضغط واضطراب الدهنيات في الأردن في العام 2004م (654 مليون دينار أردني).

وقد بلغت نسبة السكري غير المشخص ما يزيد على ثلث الحالات. وحتى بين الوفيات التي تحدث في المستشفيات كانت هناك نسبة عالية من السكري غير المشخص.

التحديات:

1- إن مرض السكري، كما هو حال عدد من الأمراض الأخرى غير السارية، لا يكون مصحوباً بالأعراض في مراحله الأولى حيث تظهر الأعراض في المراحل الأخيرة من المرض، عندما تكون الفرصة للتدخل الفعال قد ولت. لذلك فإن من الضروري زيادة الوعي عند المواطنين لهذا الأمر ولخطورة التشخيص المتأخر للمرض. ويجب أيضاً تثقيف الأطباء حتى لا يضيعوا الفرصة للتشخيص المبكر، وذلك عن طريق التحري الطبي لمرضاهم.

2- إن نتائج التدخلات التي تتخذ اليوم للحد من انتشار مرض السكري، ستعطي نتائجها بعد سنوات عدة. لذلك فإن الالتزام السياسي يكون في العادة ضعيفاً، إذا ما قورن بمعظم الأمراض الإنسانية. لذلك يعطي السياسيون الأولوية عادة للتدخلات ذات المردود قصير الأجل التي قد تحدث أثناء فترة توليهم المسؤولية وليس للتدخلات ذات المردود بعيد المدى، التي قد تحدث في زمن من يأتي بعدهم في المسؤولية. وقد كانت هذه الحالة واضحة أثناء وباء انفلونزا الخنازير (2009م)، حيث جندت الكوادر اللازمة وتم تأمين الميزانية المناسبة لذلك، وحدث هذا أيضاً أثناء وباء إنفلونزا الطيور.

3- عدم تناسق الجهود وتكاملها للوقاية والسيطرة على مرض السكري والأمراض غير السارية الأخرى. سيبقى هناك نقص في التنسيق بين مستويات الرعاية الصحية المختلفة في القطاع الطبي العام، وهناك حاجة لوجود نظام تحويل فعال ذي اتجاهين بين خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والثالثية. ويجب أيضاً تكامل العناية بالسكري في الرعاية الصحية الأولية. أما

القطاع الصحي الخاص فإن هناك عدم وضوح في دوره، ولا بد من تضافر جهود القطاعات كافة لمكافحة مرض السكري.

4- إن عدم الاستقرار السياسي في الإقليم وتأثيراته على الأردن هو من الأمور المهمة التي قد تعوق التقدم في التصدي للسكري والأمراض غير السارية. إن الأمن الوطني يأتي في المقدمة وما عداه يأتي تالياً.

5- تأثير الازمة المالية العالمية قد يؤدي إلى نقص في الموارد المخصصة للصحة، خصوصاً من المانحين الدوليين.

مواطن القوة والفرص المتاحة:

1- في ضوء نسبة الشيوع العالية لمرض السكري في الأردن والأدلة القوية على توفر التدخلات الفعالة للحد من انتشار هذا المرض، مع التأييد الشعبي الداعم للتحرك، يبدو أن الحكومة مصممة على مواجهة هذا التحدي. وهذا يتجلى بتكليف وزير الصحة رئيس المركز الوطني للسكري والغدد الصم والوراثة لقيادة فريق وطني، لإعداد استراتيجية وطنية وخطة عمل لمواجهة مشكلة السكري في الأردن.

2- الخدمات الصحية في المملكة: ربما تكون الخدمات الصحية الحالية في القطاع العام والموارد البشرية المتوفرة في الأردن كافية، لمواجهة التوقعات من حد انتشار السكري، إذا ما استغلت على الوجه الصحيح، مع زيادة معقولة في الموارد وإجراء الاصلاحات المناسبة على النظام الصحي. فبنظرة بسيطة نجد معظم الأردنيين يسكنون على بعد 30 دقيقة من المراكز الصحية العامة، وما يزيد على 70% من المواطنين مشمولون بالتأمين الصحي. أما الخدمات الطبية الملكية فجل تركيزها يقع على الخدمات الثانوية والثالثية، وليست معنية لحد ما بالرعاية الصحية الأولية.

أما في القطاع الخاص، فإن معظم خدماته تتركز في المدن الرئيسية، وتقدم وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين خدمات الرعاية الصحية الاولية للاجئين الفلسطينيين، بينما لا تتوافر لديها الرعاية الثانوية والثالثية.

وبلغت أعداد الأطباء والممرضين والصيادلة وأطباء الأسنان لكل 1000 مواطن للعام 2009م (2.4، 3.9، 1.41، 0.73) على الترتيب.

3- إن نسبة التعليم في الأردن هي من أعلى النسب في الإقليم وتتجاوز (93%)، كما أن أجهزة التلفاز المزودة بخدمات الاقمار الصناعية والهواتف النقالة متوفرة لمعظم المواطنين. لذلك فإن الرسائل التثقيفية تستطيع الوصول بسهولة إلى المواطنين.

4- إن مردود تطبيق الاستيراتيجية ضد السكري يمتد ليشمل الأمراض غير السارية الأخرى، كالضغط والسمنة واضطراب الدهنيات وأمراض القلب.

الرؤية:

إن جميع الفرقاء ملتزمون بأردن خال من مرض السكري ومضاعفاته القابلة للوقاية، أردن يتمتع فيه مرضى السكري بحياة ذات نوعية عالية أسوة باخوتهم المواطنين.

الرسالة:

حشد التأييد وتنسيق الجهود الوطنية للوقاية من مرض السكري، وتقديم العناية الفضلى لمرضى السكري.

الهدف النهائي:

تقليل الاصابة بمرض السكري ومضاعفاته في الأردن.

المبادئ الاسترشادية:

1. محاربة السكري هي مسؤولية وطنية.
2. الوقاية من السكري والعناية بمرضى السكري هو حق إنساني.
3. المساواة: تأمين أفضل الخدمات الصحية للفقراء والمهمشين بدون تمييز بين الرجال والنساء.
4. المشاركة المجتمعية.
5. اتباع نهج متعدد القطاعات والجهات.
6. تأهيل المرضى للعناية بأنفسهم.

نقاط الارتكاز الاستراتيجية:

ترتكز الاستراتيجية على الوقاية والعلاج لمرض السكري، وإعطاء الاهتمام للأطفال والبالغين:

1) الوقاية من السكري، ويمكن الوصول لذلك من خلال:

أ. تعزيز الغذاء الصحي لكل المواطنين، ويعرف الغذاء الصحي كما يلي:

1- نسبة الدهون المشبعة تمثل أقل من 10% من الطاقة اليومية، ونسبة الأحماض الدهنية الانتقالية أقل من 1%، والسكر الحر أقل من 10%.

2- تحتوي على أقل من 5 غم ملح في اليوم.

3- تحتوي على 400 غم فواكه وخضروات في اليوم.

4- تناول البقوليات والحبوب الكاملة والمكسرات.

5- كل ذلك يؤدي الى توازن في الطاقة ووزن صحي.

ب. تعزيز النشاط البدني لسائر المواطنين:

يوصى بأن يكون مستوى النشاط البدني(30) دقيقة في اليوم على الأقل، من التمارين متوسطة الشدة، مثل المشي والرقص وركوب الدراجات الهوائية وتنظيف البيت،... إلخ.

وعندما يكون القصد هو السيطرة على الوزن، فإن هناك حاجة إلى مزيد من التمارين البدنية. وعلى الرغم من أن الغذاء الصحي والنشاط البدني يبدو أنهما يتميزان بالوضوح والبساطة وسهولة التنفيذ، إلا أن التجربة تدل على أن هناك حاجة لعمل كثير وتصميم قوي للحصول على تغيير مستدام في العادات الغذائية والسلوك ونمط الحياة على مستوى المواطنين. وهناك أدلة علمية وافرة على النتائج الإيجابية للغذاء الصحي والنشاط البدني على المرضى والوفاة والعبء المرضي للأمراض غير السارية.

2) تحسين علاج مرض السكري وارتفاع السكر:

يعرف السكر حالياً بارتفاع سكر الدم عند الصيام أكثر من 125 ملغم/100 مل. وعندما يكون مستوى السكر 110-125 يسمى impaired fasting، أما أقل من 110 فهو المستوى الطبيعي. ومع ذلك فإن العديد من الخبراء يعتقدون أن مستوى السكر بين 100-125 يسمى ما قبل السكري.

الخطوط العريضة الاستراتيجية:

1. وضع وتنفيذ خطة للحشد وكسب التأييد:
   - ✓ زيادة وعي المواطنين وتحريكهم.
   - ✓ الحصول على الدعم السياسي.
   - ✓ الحصول على التمويل.
   - ✓ وضع الصحة في خطط التنمية الوطنية كافة.
   - ✓ إدخال الصحة في البرامج كافة ذات الصلة خارج القطاع الصحي.

2. تعزيز القدرات لكل من:

- ✓ الكوادر البشرية.
- ✓ المنشأت الصحية.
- ✓ التجهيزات والأدوية والتكنولوجيا.
- ✓ التدريب.

3. السياسات والتشريعات لكل من:

- ✓ الغذاء.
- ✓ النشاط البدني.
- ✓ الوصول للرعاية الصحية.

4. تقليل مستوى عوامل الاختطار للمواطنين:

- ✓ استهداف الغذاء والنشاط البدني: التدخلات الفعالة معروفة وأثبتت نجاعتها؛ لذا لا بد من تحويرها لتتناسب مع الوضع في المملكة، وسيتم ذلك بالتفصيل في خطة العمل.
- ✓ دراسة نمط استهلاك الطعام والغذاء (طعام البحر المتوسط) في الأردن.
- ✓ الوصول إلى بيئة داعمة للصحة.
- ✓ بدء الوقاية من سن الطفولة.
- ✓ ما قبل السكري.

<u>أسئلة للنقاش</u>:

1. لو كنت مسؤولاً كبيراً في الأردن فهل ترى ضرورة تبني استراتيجية للوقاية من مرض السكري ومكافحته في الوطن؟ ما مبررات ذلك؟.

2. ما أهم العناصر التي تتضمنها الخطة موضوع الدراسة؟ ما الجديد فيها؟

3. أجر مقابلة –إن استطعت– مع مدير المركز الوطني للسكري والغدد الصماء والوراثة، وبين هل نفذ المركز الاستراتيجية المقترحة؟ وما العقبات التي واجهته؟ وما القوى الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية؟

4. هل اتبع في هذه الاستراتيجية نفس المنهجية التي وردت في هذا الكتاب عن صياغة الاستراتيجية؟ دعم إجابتك بالأدلة.

(8)

الخطة الاستراتيجية لبلدية مادبا الكبرى

(2009–2012)

الملخص التنفيذي للخطة:

بغرض تحقيق المهام الوطنية الموكلة للبلدية بكفاءة واقتدار تم إعداد هذه الخطة الاستراتيجية (2009–2012) لقيادة عمليات البلديات في الأربع سنوات القادمة.

تأتي هذه الخطة وأهدافها في سياق الأهداف الوطنية والرؤى والمبادرات الملكية وتوجهات وزارة الشؤون البلدية، وارتكز بناؤها إلى تحليل رباعي للبيئتين الداخلية والخارجية، ودليل الحاجات المحلية الذي تم إعداده ولأول مرة في الأردن.

كما راعت الخطة الترابط ما بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف كل وحدة إدارية في البلدية ومدى مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للبلدية على ضوء الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية بما يحقق حالة الإنسجام وتكامل الأدوار ومنع التداخل.

منهجية إعداد الخطة وتطويرها:

هذه الخطة التي تم إعدادها باعتماد مبدأ امتلاك العاملين والمواطنين للخطة وإلتزامهم بها، وقيادتها من قبل فريق المجتمع المحلي والبلدية، وتكونت العناصر الرئيسية للمنهجية من:

1- فهم شامل لمهام البلدية، رسالتها، خدماتها، شركائها.

2- التعرف على مستويات الأداء الحالية في البلدية.

3- مراجعة خطط الحكومة والأجندة الوطنية والمبادرات الملكية والخطة الاستراتيجية للوزارة والبرنامج التنفيذي لهيئة شباب كلنا الأردن والتي للبلدية دور ومساهمة فيها خلال فترة تنفيذ الخطة.

4- تشخيص الوضع الحالي للتأكد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل البلدية وكذلك تحليل الشركاء لتحديد مدى التكامل أو التداخلات في الأدوار وتحديات ذلك.

5- الإتفاق على التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية التي تتطلب استجابة واضحة ومحددة من البلدية في إطار خطتها الاستراتيجية.

6- تحديد النتائج الرئيسسة التي ترتكز عليها البلدية خلال فترة الخطة.

7- إعداد الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية.

الهيكل التنظيمي للخطة الاستراتيجية:

أولاً: إلاطار العام

- تطلعات ملكية سامية
- تقديم رئيس البلدية
- مصطلحات اجرائية
- نبذة تاريخية وتنظيمية وإدارية ومالية عن محافظة مادبا وبلدية مادبا الكبرى.
- حدود الخطة
- مبررات إعداد الخطة

ثانياً: تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية (التحليل الرباعي)

ثالثاً: الاستراتيجية المستقبلية.

رابعاً: تقديم الخطة التنفيذية الاستراتيجية وتشمل:

- المخرجات الرئيسية
- المتابعة والتقييم
- استحقاقات نجاح الخطة

خامساً: الملاحق.

الرؤيـة:

بلدية قائدة للتنمية المحلية المتوازنة،،، ذات قدرات مؤسسية عالية ومبادرات خدمية نوعية وجاذبية استثمارية والتزام بالإدارة الرشيدة، وصولاً إلى الرفاه الإجتماعي والإقتصادي للسكان ومدينة رؤوفة بالبيئة.

الرسالة:

تنظيم وتخطيط وتقديم الخدمات العامة للمواطنين وتسهيل الاجراءات لخلق بيئة جاذبة للمستثمرين باستخدام أحدث التقنيات وتطبيق الحاكمية الرشيدة،،، لتحسين مستوى حياة السكان المحليين والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المحلية المتوازنة في مناطق البلدية.

القيم الجوهرية:

من أجل تحقيق الرؤية، فإن البلدية حددت مجموعة من القيم تشكل حوافز لتحسين الأداء وضوابط أخلاقية لسلوك العاملين واتجاهات البلدية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وتمثلت في:

1- العدالة.

2- التوجه بالعملاء والعاملين.

3- الشفافية والمساءلة.

4- الثقة والإحترام.

5- فرق العمل واستمرارية التحسين.

6- التشارك المعرفي.

7- ربط الحوافز بالأداء.

الأهداف الوطنية التي تساهم البلدية في تحقيقها:

1- رفع مستوى الخدمات العامة المقدمة للمجتمع المحلي.

2- تعزيز مفهوم الإدارة الرشيدة والتشاركية.

3- مكافحة الفقر والبطالة من خلال تعزيز الدور التنموي للبلدية

أسئلة للنقاش:

1- ما العناصر الجديدة في إعداد الخطط الاستراتيجية بعد دراستك للخطة الاستراتيجية لبلدية مادبا الكبرى (2009-2012)؟

2- ما معنى الملخص التنفيذي في الخطة الاستراتيجية؟ وما أهميته؟

3- قم بزيارة الموقع الإلكتروني لإحدى بلديات الأردن المعروفة وبين إن كان لها خطة استراتيجية، يرجى القيام بالمقارنة بين الخطة الاستراتيجية لبلدية مادبا الكبرى وبين خطة تلك البلدية من حيث محتوى الخطتين وأوجه الشبه والإختلاف بينهما.

4- يرجى الاتصال برئيس بلدية مادبا الكبرى في سني الخطة واسمه عارف محمود الرواجيح واطلب إليه أن يجيب عن السؤالين التاليين:

أ. هل قامت البلدية بتطبيق الخطة الاستراتيجية التي وضعتها؟

ب. ما العقبات وما عوامل التشجيع التي واجهت رئيس البلدية عند تطبيقها؟

(9)

الخطة الاستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت (2010–2012)

الفهرس

(1) مقدمة

تُعبر هذه الوثيقة عن الخطة الإستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض من حيث واقع وتطلعات الشركة المستقبلية، وتشكل الاتجاه المستقبلي لعمل الشركة خلال الأعوام (2010–2012)، حيث تم إعداد هذه الخطة بأسلوب تشاركي وبمشاركة واسعة من العاملين في الشركة في كافة الدوائر والأقسام.

إن إدارة الشركة ترى أن هذه الخطة تشكل خطوة رائدة لتطوير الأداء المؤسسي في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطوير أعمال الشركة،حيث تأخذ بعين الاعتبار تحليل العوامل المؤثرة في عمل الشركة (الداخلية والخارجية) بالإضافة إلى كافة المتغيرات التي توثر على ديمومة عملها وأدائها بحيث

يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة في ظل ظروف المنافسة الكبيرة والتحديات الاقتصادية الجمة، وذلك انطلاقاً من قناعة إدارة الشركة أن الشركة ليست موجودة في فراغ بل تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر في المحيط الذي تعمل فيه.

والشركة ممثلة بإدارتها تود أن تتقدم بالشكر الجزيل لكل من موظفيها وشركائها وكافة المتعاملين معها على دورهم البارز في إعداد و تطوير هذه الوثيقة التي من المؤمل أن تمثل التوجه وخارطة الطريق المستقبلية في عمل الشركة واستمراريتها.

(2) التعريف بالشركة والشركاء والمتعاملين مع الشركة ومنهجية إعداد الخطة

1) لمحة حول الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض

الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض هي إحدى الشركات العربية الرائدة في صناعة الإسمنت الأبيض وتهدف إلى تحقيق تنسيق وتكامل صناعي أردني – سوري وفق الأسس المقررة من قبل لجنة التنسيق المشتركة عام 1977 ، حيث تم اختيار المصنع في منطقة الخالدية الضليل ليشكل موقعًا استراتيجيا نظرا لقربه من المراكز الاستهلاكية في العاصمة الأردنية عمان والعاصمة السورية دمشق وبعض الأقطار العربية المجاورة.

والشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض شركة عامة ذات مسؤولية محدودة يبلغ رأس مالها (10) ملايين دينار أردني والمساهمون هم:

- الشركة السورية الأردنية للصناعة (شركة سورية أردنية مشتركة) وتساهم ب (5) مليون دينار.
- المؤسسة العامة للإسمنت السورية وتساهم ب (2.5) مليون دينار.
- وزارة المالية الأردنية تساهم ب (1.5) مليون دينار .
- مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني تساهم ب (1) مليون دينار.

وقد تم تسجيلها كشركة مساهمة أردنية ومقرها عمان بتاريخ 1982/1/16، ويبلغ عدد العاملين في الشركة (284) موظفًا وموظفة.

وتهدف الشركة إلى تلبية احتياجات السوق من مادة الإسمنت الأبيض لكل من السوق الأردنية والسوق السورية وأية أسواق أخرى.

وتقدم الشركة المنتجات التالية:

1. اسمنت بورتلاندي (CEM I 32.5 N).
2. اسمنت بورتلاندي (CEM I 32.5 N) مخصص لمعامل البلاط وكيماويات البناء.
3. اسمنت بورتلاندي حجر جيري (CEMII A-L – 32.5).

الهيكل التنظيمي الحالي للشركة

ونتيجة للمنافسة على العمالة المدربة و المؤهلة في قطاع الإسمنت تقوم الشركة العربية لصناعة الإسمنت الابيض بتنفيذ مشروع إعادة هيكلة يهدف إلى إعادة تنظيم الشركة بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية من خلال هيكل مقترح أعدته شركة استشارية.

2) الشركاء والمتعاملون (أصحاب العلاقة) مع الشركة (Stakeholders)

أصحاب العلاقة هم كافة المتعاملين مع الشركة من مؤسسات عامة أو خاصة، وأفراد، وجمعيات، ونقابات، ومجتمع محلي وهم:

- العملاء/ متلقو الخدمة: التجار، ومستخدمو مادة الإسمنت الابيض.
- الشركاء: المساهمون في رأسمال الشركة .
- الموردون: مزودو الشركة بالمواد الخام، وقطع الغيار، والخدمات .
- الموظفون: كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص ما عدا الموظفين بعقود .

- القيادة: مجلس الادارة، والمدير العام، ومديرو الدوائر.
- المجتمع: المجتمع المحلي المحيط بالمصنع .

3) منهجية إعداد الخطة

تم إعداد الخطة الإستراتيجية للشركة وفقاً للمراحل التالية:

المرحلة	آليات العمل المستخدمة
التحضير للإعداد للخطة	- تشكيل فريق عمل فني لإعداد الخطة - عقد ورش عمل واجتماعات العصف الذهني
تصميم عناصرومكونات الخطة	- قيام الفريق بعقد سلسلة من الاجتماعات مع مختلف الدوائر العاملة في الشركة وبحث عناصر ومحاور الخطة. - وضع تصور أولي لمكونات وعناصر الخطة الإستراتيجية ورفعها للإدارة العليا للموافقة عليها.
إعداد وثيقة الخطة بصيغتها النهائية	- بعد الاتفاق على المكونات الرئيسية للخطة تم العمل على دراسة محتويات الخطة وتحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة وتحليل الفرص والتحديات (التحليل الرباعي) للشركة وبحث سبل تعظيم الفرص ومواجهة التحديات. - تم تعميم الخطة الإستراتيجية بصورتها الأولية على كافة الدوائر في الشركة لمراجعتها ووضع الملاحظات حولها. - عقد سلسلة من الاجتماعات لبحث الملاحظات الفنية حول الخطة الإستراتيجية. - صياغة الخطة الإستراتيجية بصورتها النهائية ونشرها على الموقع الالكتروني للشركة.
إعداد الخطط التنفيذية وخطط العمل	تم تصميم الخطة التنفيذية ووضع الإطار الزمني لها مع حساب التمويل المطلوب وتحديد مؤشرات الأداء وطرق التقويم والمتابعة والاستمرارية.

(3) <u>الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للشركة</u>

تتمثل رؤية ورسالة وقيم الشركة المؤسسية بما يلي:

1) الرؤية:

شركة عربية رائدة في صناعة الإسمنت الأبيض ونموذج للتعاون الاقتصادي في العمل العربي المشترك.

2) الرسالة:

إنتاج إسمنت أبيض بمواصفات ذات جودة عالية وأسعار منافسة لخدمة السوق العربي المشترك.

3) القيم المؤسسية للشركة:

- العاملون: هم الثروة الحقيقية للشركة والمحرك الأساسي للأداء المؤسسي.
- الشفافية: وسيلة فعالة لمكافحة الفساد.
- المساءلة: حق العميل/ الموظف في الدفاع عن حقوقه أو المطالبة بها.
- المحافظة على البيئة: فهي ملك للجميع والإضرار بها جريمة إنسانية.
- التصدي للمشاكل قبل وقوعها بالتخطيط والتطوير والتحسين المستمر.
- التنسيق داخليا وًخارجياً لتقديم خدمات متميزة وإرضاء متلقي الخدمة.
- المستهلك: مأسسة وتجذير ثقافة رضا المستهلك.

(4) <u>التحليل الرباعي (SWOT Analysis)</u>

إن الخطوة الأساسية لصياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى الشركة تتم من خلال دراسة وتحليل العوامل الحيوية للشركة من حيث تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

إن عملية تحليل البيئة الداخلية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف أنشطة دوائر الشركة والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لتتمكن الشركة من العمل بكفاءة واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

- **عناصر القوة (S)**

- تتمثل عناصر القوة بصورة جوهرية باقتدار الإدارة وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات، والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات الاقتصادية، أي وجود عناصر قوة في البنية التنظيمية للشركة.
- عناصر القوة تنتج أيضًا عن توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد وامتلاك مستوى عال من التكنولوجيا والتسهيلات المادية والكفاءة المتميزة في إدارة هذه الموارد.

- **عناصر الضعف (W)**

- تتمثل عادة في ضعف القدرة لدى الإدارة على صنع القرار المناسب أو ضعف في الموارد المتاحة (بشرية، مالية، ...) أو البنية التحتية، بالإضافة إلى ضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة مثل هذه الموارد.

إن عملية تحليل البيئة الخارجية تعني استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للشركة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزأتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر المتبادلة بينها.

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الشركة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على أعمال الشركة أو تحويله إيجابا باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.

- **الفرص (O)**

- هي وقائع موجودة في البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة والتي ينجم عنها إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية للشركة.

- **التهديدات (T)**

- هي الأحداث المحتملة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للشركة، فالتهديدات ليس بالضرورة أن تكون موجودة وإنما قد تدل مؤشرات واتجاهات معينة موجودة في البيئة الخارجية على احتمالية ظهور هذه التهديدات في فترة زمنية قريبة أو بعيدة.

العوامل الرئيسية المؤثرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة:

- **العوامل السياسية:**

تعمل الشركة في بلد يتمتع بالديمقراطية ويؤمن بضرورة الحرية الاقتصادية، ويوفر ظروف عمل تتصف بالاستقرارالسياسي بالإضافة إلى وجود مناخ جاذب للاستثمار والذي يؤدي إلى استقرار اقتصادي على الصعيد المحلي.

- **العوامل الإقتصادية:**

بما أن الشركات أصبحت تعمل في ظل اقتصاد عالمي مفتوح تفرضه متطلبات العولمة واتفاقيات التجارة الدولية فإن الشركة سوف تتأثر بالظروف الإقتصادية سواء كانت المحلية أو الخارجية، ولعل أبرز هذه العوامل هي تحرير أسعار النفط ورفع الدعم عن هذه المادة من قبل الحكومة حيث تشكل مادة الفيول (Fuel) المشتقة من النفط أكبر عنصر تكلفة في إنتاج مادة الإسمنت الأبيض، وبالتالي فإن التذبذب في أسعار الفيول والناجم عن عدم استقرار أسعار النفط والاتجاه الصعودي لهذه الأسعار سوف يودي إلى ارتفاع مدخلات الإنتاج الأخرى من مواد خام وغيرها، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتج النهائي. وينظر كذلك عند تحليل العوامل الإقتصادية إلى المواد الخام محلية أم مستوردة، والشركاء الاستراتيجيين، ووجود المنتج في السوق، ووجود منافسين محليين أو خارجيين.

- **العوامل الاجتماعية:**

تمت مراعاة الخصائص الاجتماعية في المجتمع المحيط بالمصنع عند تحديد العوامل الخارجية المؤثرة في عمل الشركة، حيث انه مجتمع يتميز أفراده بقابلية التغيير وينظر إلى وجود مصنع الإسمنت على أنّه تطور و تحسن يساعد المجتمع المحلي ويحسن ظروف المعيشة من خلال توظيف أبناء المجتمع المحلي مثلاً، وبالتالي هناك تقبل من المجتمع المحيط بوجود المصنع مما يعتبر ميزة إيجابية للمصنع. كذلك تؤثر الثقافة السائدة لدى بعض أفراد المجتمع المحلي والتي تفضل السلع والخدمات المستوردة على السلع والمنتجات المحلية بغض النظر عن السعر أو الجودة.

- **العوامل التكنولوجية:**

لعل ابرز العوامل التكنولوجية هو التطور المستمرفي التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الصناعي حيث أن هناك قصورًا نسبيًا يكتنف هذا العامل، خاصة فيما يتعلق بقطاع الصناعة بشكل عام نتيجة التطور المستمر وبشكل دائم في قطاع التكنولوجيا ومواكبة التطور التكنولوجي في القطاع الصناعي بشكل مستمر يعتبر أمرًا صعبًا بسبب التكلفة المرتفعة لهذه التكنولوجيا.

وعند التطرق إلى موضوع التطوير التكنولوجي فقد تمت المقارنة بين المنفعة والتكلفة بسبب الارتفاع في تكلفة التكنولوجيا المتطورة.

وعند تحليل العامل التكنولوجي تمت دراسة تاريخ إنشاء المصنع، والتطورات التي حدثت، وخطط تطوير المصنع، وتكلفة التطوير والتجديد، والمنفعة من التجديد، وخصائص ومزايا منتج الشركة في الوضع الحالي، والبحث والتطوير في تحسين جودة المنتج.

- **العوامل البيئية:**

إن المسؤولية الاجتماعية للشركة ليست بمعزل عن مسؤوليتها الأخرى تجاه البيئة والمجتمع المحيط بها، لذا فقد قامت الشركة بالانضمام إلى مبادئ الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة كأحد المبادرات

الطوعية للشركات والتي تتضمن أحد أبرز بنوده المحافظة على البيئة إيمانا منها بالدور الاجتماعي الملقى على عاتقها، حيث ينسجم هذا الدور مع المتطلبات العالمية والتشريعات المحلية بحيث تلبي اشتراطات ومطالب وزارة البيئة ،و تتفق مع مدى المسئولية البيئية التي تؤمن بها الشركة وترغب في توفيرها والمحافظة على بيئة نظيفة بحيث تكون هناك علاقة جيده بين المصنع والمجتمع المحيط فيما يتعلق بموضوع البيئة.

- **العوامل التشريعية:**

تمارس الشركة أعمالها بموجب قانون الشركات الأردني وما يترتب على ذلك من وجود جهات رقابية خارجية تهدف إلى المحافظة على وجود الشركة من خلال الرقابة التي تفرضها، وتعتبر هذه نقطة قوة للشركة، كذلك من نقاط القوة انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية وما يترتب على ذلك من فتح الأسواق أمام الشركة للتصدير إلى الخارج، وفتح المجال أمام المنافسين لدخول السوق بحرية ودون قيود .

كما أدت اتفاقيات التبادل التجاري المنعقدة مع الدول العربية إلى إلغاء الحماية الجمركية، بالإضافة إلى ذلك أدت التشريعات المعدلة على قانون الضريبة العامة على المبيعات إلى ارتفاع الضريبة العامة على الإسمنت المنتج في الشركة مقارنة مع المستورد.

نتائج التحليل الرباعي (SWOT Analysis):

لقد تم تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية كالآتي:

<u>عناصر القوة:</u>

S1 - الخبرة الفنية المتراكمة:

تعد الشركة الأولى في الأردن في مجال صناعة الإسمنت الأبيض وبالتالي فإن الخبرة المتراكمة للشركة في مجال العمل يعد أحد أبرز نقاط القوة لها، كما أن الخبرة المتراكمة للشركة في مجال التسويق ومعرفتها بظروف السوق المحلي والعربي والموردين والجهات الفاعلة والمحركة للصناعة تساهم في تعزيز نقاط القوة لدى الشركة وتعزيز تنافسيتها.

S2 –التكنولوجيا المستخدمة:

تساهم شمولية التقنية المستخدمة في صناعة الإسمنت الأبيض عن مثيلاتها في الإسمنت العادي في تحقيق المرونة في تنويع منتجات الشركة وبالتالي تمكينها من تلبية متطلبات السوق الخارجي المتغيرة.

S3 – المركز المالي للشركة:

يمتاز هيكل التمويل في المركز المالي للشركة باعتماده فقط على الرأسمال الممتلك والمدفوع من قبل المساهمين ،ويتيح هذا المركز إمكانية التمويل الخارجي من أجل العمل تطوير المعدات أو إطلاق مشاريع استثمارية جديدة.

S4 – الهيكل التنظيمي للشركة والموارد البشرية:

إن الهيكل التنظيمي للشركة وتوزيعه من حيث توزيع الاختصاصات بين دوائر الشركة وضمان تفاعلها من خلال قنوات الاتصال يعد أحد نقاط القوة في الشركة، كما أن توفر الكفاءات والمهارات اللازمة في الشركة كذلك يعد أحد نقاط القوة بالإضافة إلى ذلك أن الشركة حرصت ومن خلال إنشاء مركز العربية للتدريب والتطوير في مجال صناعة الإسمنت على تطوير كفاءة العاملين وتقديم خدمات تدريبية واستشارية وبحثية داخلية وخارجية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية العاملة بها بما يخدم أهداف الشركة.

S5 – تنويع منتجات الشركة وتطوير استثماراتها:

يسمح عقد تأسيس الشركة بتنويع استثمارات الشركة في مجال صناعة الإسمنت والصناعات الأخرى التي لها علاقة به أو المتفرعة عنه مثل الحجر الصناعي والتي تشكل مادة الإسمنت الأبيض المكون الرئيس في هذه الصناعة.

S6 – تبني الشركة لمعايير ومتطلبات ال ISO:

إن تبني الشركة وتلبيتها لمتطلبات ال ISO ساعد في تنظيم الإجراءات والفعاليات وزيادة عمليات التحسين والتطوير المستمر لها.

عناصر الضعف:

W1 – ضعف آليات التوثيق:

على الرغم من المعرفة المتراكمة لدى الشركة في مجال صناعة الإسمنت إلا أن نتائج التحليل أظهرت ضعف آليات التوثيق في الشركة للوصول إلى المعرفة.

W2 – عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة:

إن تدني مستوى الأجور في الشركة مقارنة مع مستويات الأجور في الشركات العاملة المنافسة في هذا القطاع يشكل أحد عناصر الضعف الرئيسية لدى الشركة، حيث يؤثر بصورة مباشرة على قدرة الشركة الاحتفاظ بالكفاءات والعمالة المؤهلة والمدربة لانجاز الأعمال.

W3 – ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة:

إن التطور التكنولوجي في صناعة الإسمنت الأبيض متسارع شأنه شأن كافة الصناعات الأخرى الا أن الشركة تواجه ضعفاً في مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة، ويعود ذلك لارتفاع كلفة تبني مثل هذا النوع من التكنولوجيا، وكذلك محدودية المعرفة لدى الكفاءات

الموجودة في الشركة في آلية عمل هذه التكنولوجيا في ظل تسرب الكوادر المؤهلة في الشركة، وضعف اهتمام مؤسسات البحث العلمي المحلية بالبحث العلمي والتطوير في مجال صناعة الإسمنت وكيماويات البناء.

الفرص:

O1 – الميزة التنافسية للشركة:

تتميز الشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض بأنها الشركة الوحيدة في الأردن المختصة بصناعة الإسمنت الأبيض، ويعتبر هذا العامل من أبرز الفرص المتاحة للشركة نتيجة المعرفة المتراكمة لدى الشركة بظروف الصناعة وخاصة فيما يتعلق بالأسواق، والموردين، والمواد الخام، والكفاءات البشرية المطلوبة.

O2 – توفر المواد الخام في مناجم الشركة:

إن توفر المواد الخام للصناعة مثل الرمل و (base cores) ومواد الركام المستخدمة في قطاع الإنشاءات والطرق بتكلفة منخفضة نسبيا، بحيث يمكن استغلاها وبيعها في الأسواق المحلية يعتبر أحد الفرص الرئيسية للشركة من حيث تعزيز تنافسية الشركة من خلال انخفاض كلفة المواد الخام الداخلة في الصناعة.

O3 – فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة:

تتمتع الشركة بميزة توفر فوائض السيولة النقدية والتي تشكل قاعدة قوية لإطلاق مشروعات استثمارية وكذلك تساهم في تنوع المحفظة الاستثمارية للشركة وبالتالي تحقيق التوازن في الأداء المالي الشركة.

O4 – تعدد استخدامات الإسمنت الأبيض:

تتميز مادة الإسمنت الأبيض بتعدد استعمالاتها خلافا للأنواع الأخرى من الإسمنت حيث يمكن استخدامها في أعمال التشطيبات للأبنية وصناعة البلاط وبعض أعمال الديكور وكذلك أعمال القصارة داخل المنازل الجديدة.

التهديدات:

T1 – دخول منافسين جدد لهذا القطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة:

يشكل هذا العامل ابرز التهديدات المباشرة والمنافسة على المنتج الرئيسي للشركة نتيجة لدخول الأردن في اتفاقيات التجارة العالمية وقوانين تشجيع الاستثمار التي تتيح للمستثمرين الدخول إلى السوق المحلي بمنتجات منافسة أو إنشاء مصانع بتكنولوجيا متطورة وحديثة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج.

T2 – ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي:

يشكل هذا العامل أبرز التهديدات التي تواجه قطاع صناعة الإسمنت نتيجة اعتماد هذا القطاع على الوقود الصناعي والذي يشكل أهم مدخلات الإنتاج فيها.

T3 – الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة:

نظرا لطبيعة صناعة الإسمنت والتركيز من قبل الهيئات الرقابية البيئية على هذه الصناعة والتعديلات التشريعية المتلاحقة يعتبر هذا العامل من أبرز التحديات التي تواجه الشركة على المدى المتوسط والبعيد.

T4 – ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محلياً:

تواجه الشركة تحدي ارتفاع كلفة مدخلات الانتاج وارتفاع تكاليفها في الأسواق الخارجية مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والحد من تنافسية منتج الشركة محلياً وخارجياً.

T5 – النظرة التقليدية للمنتجات:

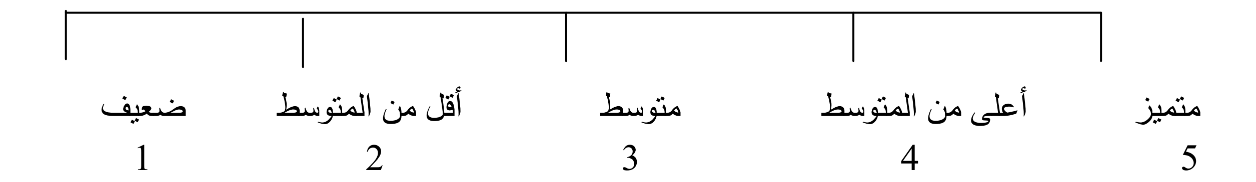
إن النظرة التقليدية في السوق المحلي إلى مادة الإسمنت الأبيض محصورة باستخدامه لأعمال الجبص والديكور دون النظر إلى الاستخدامات الأخرى له يحد من زيادة مبيعات الشركة من مادة الإسمنت الأبيض ويضيق حجم السوق المتاح لهذه المادة ،الأمر الذي يتطلب القيام بحملات ترويجية وورش عمل في السوق المحلي للتعريف بمزايا استخدام الإسمنت لزيادة حجم الطلب على المنتج الرئيس للشركة للمحافظة أو زيادة الحصة السوقية للشركة.

T6 – الوضع الاقتصادي العام:

تتأثر الشركة مباشرة بالوضع الاقتصادي العام للدولة والدول المجاورة ، وقد كان الوضع الاقتصادي يشكل تهديدا خصوصا خلال السنوات السابقة، كما أن التغييرات السياسية قد تؤثرعلى قدرة تسويق الشركة لمنتجاتها ويقلص حجم المبيعات.

ومن أجل تحليل العوامل الداخلية والخارجية للشركة، فقد تم إعطاء أوزان (Weights) لكل من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك بناء على أهمية العنصر وأولويته بالنسبة للشركة بحسب التقييم والمشاهدات التي تمت خلال فترة إعداد الخطة وبالتشارك مع كافة الدوائر الموجودة في الشركة وكذلك الجهات ذات العلاقة، وكذلك فقد تم تحديد مدى استجابة الشركة (Response Rating) لكل من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وبالتالي تم تحديد مدى تأثير كل من هذه العناصر على الأداء العام للشركة.

والمخطط التالي يوضح قياس مدى الاستجابة:



ملخص تحليل العوامل الداخلية ال(Internal Factors Analysis Summary-IFAS)رمز

عناصر القوة	الرمز	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة
الخبرة الفنية المتراكمة	S1	0.05	3	0.15
التكنولوجيا المستخدمة	S2	0.05	4	0.20
المركز المالي للشركة	S3	0.02	5	1.00
الهيكل التنظيمي للشركة والموارد البشرية	S4	0.05	3	0.15
تنويع منتجات الشركة وتطوير استثماراتها	S5	0.05	4	0.20
تبني الشركة لمعايير ومتطلبات ال ISO	S6	0.01	5	0.50
المجموع		**0.05**		**2.20**
عناصر الضعف				
ضعف آليات التوثيق	W1	0.15	4	0.60
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	W2	0.20	1	0.20
ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة	W3	0.15	2	0.30
المجموع		**0.05**		**1.10**
المجموع الكلي				**3.30**

من خلال تحليل عناصر القوة والضعف وأهميتها ودرجة استجابة الشركة في التعامل معها وجد

أن نتيجة الشركة كانت متوسطة (3.3).

ملخص تحليل العوامل الخارجية (External Factors Analysis Summary – EFAS)

الفرص	الرمز	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة
الميزة التنافسية للشركة	O1	0.10	3	0.30

توفر المواد الخام في مناجم الشركة	O2	0.15	3	0.45
فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة	O3	0.15	4	0.60
تعدد استخدامات الإسمنت الأبيض	O4	0.10	3	0.30
المجموع		**0.50**		**165**
التهديدات				
دخول منافسين جدد للقطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة	T1	0.10	3	0.30
ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي	T2	0.10	2	0.20
الأنظمة والتشريعات بصورة عامة والبيئية بصورة خاصة	T3	0.50	2	1.00
ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محليًا	T4	0.10	2	0.20
النظرة التقليدية للمنتجات	T5	0.10	3	0.30
الوضع الاقتصادي العام	T6	0.50	2	1.00
المجموع		**0.50**		**3.00**
المجموع الكلي				**4.65**

من خلال تحليل الفرص والتهديدات وتحديد أهميتها ودرجة استجابة الشركة في التعامل معها وجد أن نتيجة الشركة كانت أعلى من المتوسط (4.65).

(5) مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية

(Strategic Factors Analysis Summary Matrix)

عند مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وأوزانها وأهميتها ومن أجل تحديد الأولويات ما بين العوامل الاستراتيجية والتي تعتبر عناصر رئيسة في تحقيق الرؤيا المستقبلية للشركة، تم تحديد عشرة عوامل إستراتيجية رئيسة والتي ترسم ملامح الخطة الإستراتيجية للشركة وذلك على المدى القصير والمتوسط والطويل.

والجدول التالي يمثل مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية:

العوامل الإستراتيجية الرئيسة (Key Strategic Factors)	الرمز	الوزن	معدل الاستجابة	*النتيجة*	المدة الزمنية (سنوات)		
					قصيرة المدى (1>)	متوسطة المدى (3−1)	طويلة المدى (3<)
المركز المالي للشركة	S3	0.10	5	0.50	X		
ضعف آليات التوثيق	W1	0.10	4	0.40	X		
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	W2	0.10	1	0.10		X	
ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة	W3	0.10	2	0.20		X	
توفر المواد الخام في مناجم الشركة		0.10	3	0.30		X	
فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة		0.10	4	0.30		X	
دخول منافسين جدد للقطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة		0.10	3	0.30			X
ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي		0.10	2	0.20		X	
ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محليًا		0.10	2	0.20		X	
النظرة التقليدية للمنتجات		0.10	3	0.30			X
المجموع		**1.00**		**2.90**			

نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية:

بناء على تحديد الأوزان لكل من عناصر القوة والضعف المذكورة سابقًا وبعد قياس معدل استجابة الشركة لهذه العناصر، فقد تبين أن استجابة الشركة لعناصر القوة والضعف كانت حول المتوسط، وبالتالي كانت نتيجة استجابة الشركة للعوامل الداخلية حسب (IFAS) هي (3.3)، وهي أقرب للمتوسط، وعليه يجب على الشركة أن تعزز نقاط القوة لديها وتركزعلى معالجة أسباب الضعف.

وفي الآونة الأخيرة بدأت الشركة بالعمل على الحد من نقاط الضعف من خلال العمل مع

مستشارين وذلك لتحسين الأداء الكلي للشركة، أما بالنسبة لنقاط القوة فعلى الشركة أن تولي اهتماما أكبر بها وأن تعمل على تنميتها بما يتناسب مع تقوية المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للشركة والذي بدوره سيساهم في تطوير أدائها.

بالنسبة لعناصر البيئة الخارجية وتحديدا الفرص والتهديدات، فقد تم قياس معدل استجابة الشركة لها وقد تبين أن استجابة الشركة للفرص المتاحة أمامها كانت اقل من المتوسط بقليل، بينما كانت الاستجابة حول المتوسط بالنسبة للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن نتيجة استجابة الشركة للعوامل الخارجية (EFAS) هي (4.65) وهي أعلى من المتوسط. وتظهر هذه النتيجة أن الشركة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من اغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية وذلك يتم من خلال استغلال نقاط القوة لدى الشركة للاستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتقليل أثر التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

وبعد التحليل الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية (IFAS, EFAS) تم تحديد العوامل الإستراتيجية الرئيسة (Key Strategic Factors) للشركة وتم تحديد أوزانها ومعدل استجابة الشركة لها، وبالنتيجة فإن الاستجابة الحالية للشركة كانت (2.9) وهي حول المتوسط، ومن هنا يجب أن تسعى للتركيز على هذه العوامل خلال المدة الزمنية المقترحة (قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى) لكل من هذه العوامل.

(6) الإجراءات الوقائية والعلاجية بناء على نتائج دراسة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

العوامل الاستراتيجية الرئيسية (Key Strategic Factors)	الرمز	المدة الزمنية (سنوات)			الإجراءات الوقائية والعلاجية
		قصيرة المدى (1>)	متوسطة المدى (1−3)	طويلة المدى (3<)	
المركز المالي للشركة	S1	X			- تعزيز السياسات المالية للشركة وأسس التعامل المالي مع العملاء والمؤسسات التمويلية.

					- تحديث الأنظمة المالية وأنظمة التكاليف في الشركة - تنويع الاستثمارات وتحسين الأداء المالي في الشركة
ضعف آليات التوثيق	W1	X			- تفعيل أنظمة التوثيق في الشركة وتفعيل قنوات الاتصال ونقل المعرفة بين الدوائر المختلفة وداخل الدائرة الواحدة
عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة	W2		X		- تم اعتماد وتطبيق الأنظمة والمنهجيات والبرامج التالية لتطبيق سياسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية: • نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين • نظام تقييم الأداء • نظام الرواتب والامتيازات • نظام تدريب الموارد البشرية - الخطة التدريبية - دراسة الاحتياجات التدريبية • نظام المكافآت والحوافز • نظام الترقية • نظام تخطيط الموارد البشرية • برنامج التخطيط الاحلالي • نظام أخلاقيات وآداب المهنة • منهجية الاحتفاظ بالموظف • إجراء قياس رضا الموظف - تفعيل دور مركز العربية للتدريب والتطوير في تأهيل الكوادر العاملة في الشركة.
ضعف القدرة على متابعة التطور التكنولوجي في مجال الصناعة	W3		X		- توفير المزيد من المخصصات المالية لغاية التطوير والتحديث. - الاستفادة من الاتفاقيات الدولية لتضمين تكنولوجيا صديقة للبيئة. - التطوير والتدريب للعاملين لمواكبة آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية. - تحسين المواصفات الفنية للمنتج وتحديث المعدات لمواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية

العوامل الاستراتيجية الرئيسية (Key (Strategic Factors	الرمز	المدة الزمنية (سنوات)			الإجراءات الوقائية والعلاجية
		قصيرة المدى (1>)	متوسطة المدى (3−1)	طويلة المدى (3<)	
توفر المواد الخام في مناجم الشركة	S1			X	- الاستغلال الامثل للمواد الخام
فوائض السيولة النقدية التي تتمتع بها الشركة	S1	X			- تنويع الاستثمارات وتحسين الأداء المالي في الشركة
دخول منافسين جدد	W1	X			- تحسين المواصفات الفنية للمنتج - دراسة وتحليل سوق الإسمنت الأبيض.

للقطاع بتكنولوجيا وأدوات إنتاجية جديدة					- توفير قاعدة بيانات مفصلة عن كافة القطاعات المستهلكة والمستخدمة لمنتجات الشركة وتحديد حجم الطلب المحلي الكلي وحجم الحصة السوقية للشركة من هذا الطلب. - تنويع منتجات الشركة لتلبية احتياجات كافة المستهلكين - توفير المزيد من المخصصات المالية لغاية التطوير والتحديث.
ارتفاع أسعار المحروقات وخاصة الوقود الصناعي	W2		X		- البحث عن مصادر جديدة للوقود الصناعي بأسعار منافسة.
ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج وعدم توفر بعضها محلياً	W3		X		- بناء شراكات وعلاقات جديدة مع الموردين وأسواق جديدة لمدخلات الإنتاج لتوفير المواد الخام بأسعار منافسة.
النظرة التقليدية للمنتجات	W3			X	- تكثيف حملات الترويج والتسويق والتعريف بالمنتجات الجديدة للشركة وكذلك الاستخدامات الحديثة لمادة الإسمنت الأبيض. - توظيف توقعات الشركاء والمتعاملين في تنويع منتجات الشركة. - تبني خدمات التوزيع إلى الاسوق بشكلين سائب وأكياس. - طرح اصناف جديدة تلبي احتياجات القطاعات المستهلكة.

(7) الأهداف الاستراتيجية للشركة

1. تحسين المواصفات الفنية للمنتج وتحديث المعدات لمواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية.
2. تنويع الاستثمارات وتطوير الأداء المالي للشركة.
3. زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق المحلي والخارجي.
4. تنمية الموارد البشرية وتطوير العمل المؤسسي.
5. إنشاء مركز العربية للتدريب والاستشارات.

عزيزنا الدارس فيما يلي أسئلة لنقاش الخطة الاستراتيجية للشركة العربية لصناعة الإسمنت الأبيض.

تستطيع أن تجيب عن الأسئلة إما فرديًا أو في جماعة (في زمر) بإعداد تقرير وتقديمه في المحاضرة أو في البرنامج التدريبي:

1. متى تأسست الشركة؟ وما أنواع الإسمنت الذي تنتجه؟ ومن هم الشركاء وأصحاب العلاقة في الشركة؟
2. ما أهمية معرفة أصحاب العلاقة (Stakeholders) عند وضع الخطط الاستراتيجية للشركة.
3. ما المراحل التي تم فيها إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة؟ وهل تمت مشاركة العاملين في إعدادها؟
4. ما رأيك في الطريقة التي صيغت فيها رؤية الشركة ورسالتها وقيمها المؤسسية وأهدافها الاستراتيجية؟ وهل تنطبق عليها المواصفات التي درستها في الكتاب.
5. ماذا نعني بالتحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وهل اتبعت المنهجية التي درستها في الكتاب في القيام بعملية التحليل الرباعي للشركة؟
6. ما العوامل المجتمعية الخارجية التي تتفاعل وتؤثر على الشركة؟
7. عدِّد ثلاثًا من عناصر القوة، وثلاثًا من عناصر الضعف، وثلاثًا من الفرص، وثلاثًا من التهديدات للشركة.
8. ماذا نعني بمصفوفة العوامل الاستراتيجية في الشركة؟
9. لماذا ذكرت الخطة الاستراتيجية الإجراءات الوقائية والعلاجية؟ وما أهمية ذلك في التنفيذ؟
10. لو كنت حاصلاً عل البكالوريوس أو الماجستير في إدارة الأعمال فهل ترغب في العمل في الشركة بناء على دراستك لخطتها الاستراتيجية ووضعها في السوق؟ ولماذا؟

(10)

الخطة الاستراتيجية للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (2009–2013)

مقدمة

استشعارًا بضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي لمسيرة عمل الهيئة، قام مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة من أعضاءه لوضع منهج التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطة استراتيجية لأعمال الهيئة للفترة 2009–2013م، وذلك بموجب قراره رقم 2/10 بتاريخ 1427/5/8هـ الموافق 2006/6/4م. وتتكون لجنة الخطة الاستراتيجية من كلاً من: الأستاذ إبراهيم بن علي البغدادي، الدكتور أسامة بن فهد الحيزان، الأستاذ طارق بن عبد الرحمن السدحان، الأستاذ محمد بن صالح العبيلان، الأستاذ عدنان بن عبد الله النعيم. حيث قامت اللجنة بوضع منهج التخطيط الاستراتيجي ثم رفعه لمجلس الإدارة والذي اعتمده بموجب قراره رقم 6/2 وتاريخ 1427/12/23هـ الموافق 2007/1/13م والمتضمن ما يلي:

- المرحلة الأولى: وضع برنامج إعداد الخطة الاستراتيجية واعتماده
- المرحلة الثانية: توثيق الوضع الحالي
- المرحلة الثالثة: جمع المعلومات غير المتوفرة والتأكد من اكتمالها
- المرحلة الرابعة: تحليل الوضع الحالي
- المرحلة الخامسة: تحديد الرسالة المستقبلية وإعداد بيانها
- المرحلة السادسة: تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية
- المرحلة السابعة: إعداد استراتيجيات التنفيذ، والخطط السنوية، والموازنات التقديرية
- المرحلة الثامنة: المتابعة والتقويم والتصحيح والتحديث

وقامت اللجنة فور اعتماد المنهج، بتنفيذ المراحل المختلفة واستعانت في ذلك بفريق عمل متخصص يتكون من كلاً من: الأستاذ سعد بن صالح السبتي، الدكتور محمد بن سلطان السهلي، الأستاذ احمد بن محمد الشنيبر، الدكتور يحيي بن علي الجبر. كما تم الاستعانة أيضاً بعدد آخر من المختصين وهم الدكتور مدثر طه أبو الخير والدكتور أيمن احمد شتيوي والدكتور محمد فرج مالك والدكتور محمد سليمان العقيل.

وقد قامت اللجنة بتنفيذ منهج التخطيط الاستراتيجي من خلال عدد من الوسائل ومنها:

- الاطلاع على الوثائق ذات العلاقة بأنشطة الهيئة.
- التعرف على أربع تجارب متميزة (Benchmarks) لهيئات مهنية دولية مماثلة، وقد تم اختيار كل من التجربة الأمريكية، والتجربة الكندية، والتجربة الاسترالية، والتجربة الجنوب أفريقية، بالإضافة إلى تجارب الهيئات المهنية الدولية مثل الاتحاد الدولي للمحاسبين ومجلس معايير المحاسبة المالية، وذلك للتعرف على مهام وأهداف الجهات المهنية المماثلة والاطلاع علي خططهم الاستراتيجية للاستفادة منها في صياغة الخطة الاستراتيجية للهيئة.
- إعداد وتوزيع استبيان على أعضاء الهيئة، وأعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء اللجان الفنية، والجامعات، والغرف التجارية، والأجهزة الحكومية، والشركات.
- عقد حلقة نقاش مع ذوي العلاقة (Focus Group).
- العصف الذهني على مستوى لجنة الخطة الاستراتيجية وفرق العمل المنبثقة عنها وعلى مستوى مجلس إدارة الهيئة.

وبعد نقاش مستفيض، اعتمد مجلس إدارة الهيئة الخطة الاستراتيجية للهيئة للأعوام 2009 – 2013م بموجب القرار رقم 2/7 في الاجتماع التاسع للدورة الخامسة المنعقد بتاريخ 1430/2/19هـ الموافق 2009/9/14م وذلك وفقًا للصيغة المرفقة التالية.

الخطة الاستراتيجية للهيئة للفترة 2009-2013:

(1) رؤية الهيئة:

الريادة في خدمة المنتسبين المستفيدين من مهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة العربية السعودية والتواصل المهني الفاعل إقليميًا وعالميًا

(2) رسالة الهيئة:

تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وتحقيق المصلحة العامة للمجتمع، والارتقاء بمستوى مكاتب المحاسبة وتفعيل دور المحاسبين السعوديين بما يمكّنهم من القيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية، والتفاعل مع الجهات التعليمية ومؤسسات القطاعين العام والخاص والجهات المهنية والإقليمية والدولية

(3) التوجهات الاستراتيجية:

أولاً . مجال إعداد المعايير المهنية:

التوجه الاستراتيجي (1): الاستمرار في الآلية الحالية لإصدار المعايير المهنية وتطويرها.

التوجه الاستراتيجي (2): تفعيل مشاركة المستفيدين في مجال إعداد المعايير.

التوجه الاستراتيجي (3): فصل نشاط المراجعة الداخلية عن الهيئة وإسناده إلى جهة متخصصة جديدة تعنى به.

ثانيًا . مجال مراقبة جودة الأداء المهني:

التوجه الاستراتيجي (1): تطوير برنامج مراقبة جودة الأداء المهني في ظل التجربة الحالية والتطورات الدولية.

التوجه الاستراتيجي (2): إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بتنفيذ برنامج مراقبة جودة الأداء المهني وتدعيمها بالموارد البشرية والمالية.

ثالثًا . مجال الاختبارات:

التوجه الاستراتيجي (1): تطوير الاختبارات المهنية وآليات تنفيذها.

التوجه الاستراتيجي (2): تعزيز الاعتراف بزمالة الهيئة المهنية محليًا وإقليميًا وعالميًا.

رابعًا . مجال التعليم والتدريب:

التوجه الاستراتيجي (1): إنشاء إدارة تدريب تتولى المهام التنفيذية للجنة التعليم والتدريب.

التوجه الاستراتيجي (2): التوسع في خدمات التدريب والتعليم المستمر.

التوجه الاستراتيجي (3): تعزيز التعاون مع الهيئات ومراكز التدريب والكوادر المميزة محليًا وإقليميًا وعالميًا.

خامسًا . مجال العلاقات العامة:

التوجه الاستراتيجي (1): تحسين كفاءة وفعالية نشاط العلاقات العامة في الهيئة.

سادسًا . مجال تقنية المعلومات:

التوجه الاستراتيجي (1): إنشاء إدارة لتقنية المعلومات في الهيئة.

سابعًا . مجال الخدمات الاستشارية:

التوجه الاستراتيجي (1): تطوير أهداف ومهام لجنة الخدمات الاستشارية في الهيئة.

ثامنًا . مجال التنظيم الإداري:

التوجه الاستراتيجي (1): تطوير الهيكل الإداري للهيئة في ظل التجربة الحالية والتوجهات الاستراتيجية للهيئة.

(4) الأهداف الرئيسية والفرعية:

التوجهات الاستراتيجية	الأهداف الرئيسية	الأهداف الفرعية
أولاً: مجال إعداد المعايير المهنية		
التوجه الاستراتيجي (1): الاستمرار في الآلية الحالية لإصدار المعايير المهنية وتطويرها.	1/1 سرعة إصدار المعايير والرد على الاستفسارات بما يواكب التغيرات الداخلية والخارجية. 2/1 تقييم ومراجعة المعايير المهنية التي أصدرتها الهيئة في ظل التطورات الدولية. 3/1 تقييم مدى إمكانية تبني المعايير الدولية في المملكة.	1/1/1 تكليف فريق أو جهة بدلاً من شخص واحد لإعداد المعيار المهني. 2/1/1 إيجاد فرق فنية متفرغة لمساندة أعمال اللجان. 3/1/1 تكوين فرق تنظر في الاستفسارات المهنية. 4/1/1 المشاركة في اللجان الدولية ذات العلاقة ومن خلال التعليق على مشاريع الإصدارات المهنية الدولية. 1/2/1 إعداد دراسة لتقييم مدى إمكانية تبني معايير المحاسبة المالية الدولية ومعايير المراجعة الدولية في المملكة. 2/2/1 إصدار سياسة واضحة (خطة طريق) حول العلاقة بين المعايير السعودية والمعايير الدولية.
التوجه الاستراتيجي (2): تفعيل مشاركة المستفيدين في مجال إعداد المعايير.	1/2 التواصل المستمر مع القطاعات التي تمثل مختلف المستفيدين بهدف تعريفهم باستراتيجيات وخطط ومبادرات الهيئة المتعلقة بإصدار المعايير. 2/2 الإسهام في جهود تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSASs) في الجهات الحكومية في المملكة. 3/2 إعداد وإصدار دليل إرشادي للمساعدة في تطبيق معايير المحاسبة للمشروعات والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. 4/2 تحديث قواعد سلوك وآداب المهنة.	1/1/2 عقد اتفاقيات تعاون مع هيئة السوق المالية ووزارة المالية ومؤسسة النقد والغرف التجارية وغيرها من الجهات ذات العلاقة في مجال إعداد المعايير. 2/1/2 العمل على إصدار قرار بإلزام كافة القطاعات الاقتصادية مثل البنوك بإصدارات الهيئة المهنية.
التوجه الاستراتيجي (3): فصل نشاط المراجعة الداخلية عن الهيئة وإسناده إلى جهة متخصصة جديدة تعنى به.	1/3 الاتصال بالجهات ذات العلاقة لتفعيل برنامج التعاون الفني مع المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين. 2/3 تأسيس معهد مستقل للمراجعة الداخلية تفعيلاً لبرنامج التعاون الفني مع المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين.	

أسئلة للنقاش

1. ما الخطوات التي مر بها وضع الخطة الاستراتيجية للهيئة؟
2. ما هي رؤية الهيئة، وما رسالتها، وإلى أي حد تتفق أو تختلف مع ما درسته في الكتاب؟
3. عدّد مجالات الخطة الاستراتيجية للهيئة، واذكر توجهًا استراتيجيًا في كل مجال.
4. عدد هدفين رئيسيين وهدفين فرعيين في توجه استراتيجي في مجال إعداد المعايير المهنية للهيئة.
5. ما أهمية وضع خطة استراتيجية لهيئة مهنية كالهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين؟

خامسًا . النصوص

تتضمن الصفحات التالية عددًا من النصوص تتعلق بقضايا ترتبط بالإدارة الاستراتيجية ارتباطًا وثيقًا. ومن هذه القضايا البيئة الخارجية المتغيرة التي تحيط بالمنظمات والقوى والعوامل التي تشكل هذه البيئة الخارجية ومنها قضايا تتعلق برسم فلسفة المنظمة وعناصر تلك الفلسفة، ومنها قضايا تتعلق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة وتنفيذها وتقييمها، والهدف من إيراد هذه النصوص إلقاء الضوء على تلك القضايا واتخاذها أساسًا للنقاش في المحاضرات التي يقدمها عضو هيئة التدريس أو المدرب مع متدربيه. ومن هذه النصوص ما يلي:

1) نصوص في العولمة.
2) "رؤيتنا لدبي" للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم.
3) رؤية مهاتير (محاضر) محمد لماليزيا 2020.
4) مفهوم الاستراتيجية في الحرب والعلاقات الدولية والسياسة.

(1)

نصوص في العولمة (Globalization)

استخراج وتنظيم أ.د. عبد الباري درة

النص الأول في العولمة:

هناك نقاش واسع حول العولمة يعود إلى بضعة أعوام في العالم العربي، ومن راقب هذا النقاش يلحظ موقفين في النظر إلى هذه الظاهرة: موقف أول يرى العولمة عبارة عن استراتيجية أمريكية وغربية تسعى إلى تجديد المرحلة الامبريالية، أو هي نوع من الاستمرار لها، ولذلك لا مناص من الوقوف في وجهها ومقاومتها. وهناك من يرى في العولمة واقعًا موضوعيًا متحققًا كالقدر، وليس لأمريكا أو لسواها أي دور فيها، ولذلك يجب التعامل معها بوصفها سيرورة موضوعية، والدخول فيها باعتبارها فضاءً مفتوحًا على النظام الكوني.

في اعتقادي أن الموقفين ينطويان على إطلاق يخل في فهم الظاهرة، إنها . في رأيي . لا هذا ولا ذاك من الموقفين، وهي هذا وذاك في آن، بمعنى أن هناك واقعًا موضوعيًا يدفع في اتجاه توحيد العالم، ويخلق الشروط الواقعية للتوحيد، وهذا ما يتجلى عمليًا بما يسمى ثورة المعلومات والاتصالات، هذه الثورة التي سمحت بتجاوز المكان، وأطلقت آليات للتعاون بين الدول، وبدا أنه ليس لأحد إرادة في ذلك. ومع هذا، فإن ثمة عنصرًا ذاتيًا في ظهور العولمة، يكمن في سعي القوى المسيطرة على العالم، وهي القوى الصناعية والشركات الكبرى، إلى استغلال التقدم التكنولوجي من أجل توسيع دائرة نفوذها. هنا توجد إرادة واستراتيجية من جانب القوى المشار إليها. قوام هذه الاستراتيجية أن آليات السيطرة لن تتحقق إلا في إطار سياسة ليبرالية وليبرالية جديدة تفترض جعل السوق مركز التفكير في تنظيم العالم، أي خلق سوق عالمية موحدة، وهذا ما أسميه العولمة الليبرالية أو العولمة الرأسمالية.

إن العولمة واقع طبيعي وموضوعي، لكن نسبي، وإن هذا الواقع لا يمنع وجود استراتيجيات عدة للسوق. من هنا ينبغي علينا، نحن العرب، إذا أردنا ألا نكون مهمشين، أن نبلور ونطور استراتيجية أخرى تستجيب لروح التطور الأخير، وتستخدم التقدم التكنولوجي لصالح البلدان التي لم تنجح بعد في تطوير مجتمعاتها، على الأقل في ما يتعلق بمشروع التنمية.

د. برهان غليون، مجلة العلوم الاجتماعية

مجلد 27، عدد2، صيف 1999، ص 8،7

النص الثاني في العولمة:

"العولمة هي حقبة التحول الرأسمالي **العميق** للإنسانية جمعاء، في ظل هيمنة دول المركز وبقيادتها وتحت سيطرتها وفي ظل سيادة نظام عالمي للتبادل غير المتكافئ"، مع التذكير أن كلمة عميق تشير هنا إلى عمق نمط الإنتاج الرأسمالي وليس إلى سطحه فقط. أمّا فيما يتعلق بالتشكيلات الطرفية ومجتمعاتها ودولها، ونحن منها طبعًا، يلحظ هذا التعريف حركة صعود علاقات الانتاج والتبادل الرأسمالية في الكثير منها إلى مواقع السيادة والسيطرة والحسم النهائي، في عملية استكمال إعادة صياغة حياتها على صورة تلك العلاقات.

باختصار، العولمة هي تسليع كل شيء، (The commodification of everything) بصورة أو بأخرى، وفي كلّ مكان بما في ذلك أشكال الإنتاج غير الرأسمالية وقبل الرأسمالية وتلك التي كانت محاذية وموازية للأشكال الرأسمالية. إنها أممية رأس المال على الأصعدة كلها وعلى المستويات كافة، السطحية منها والعميقة. هذا واضح الآن من حركة صعود علاقات الانتاج والتوزيع والتبادل الرأسمالية إلى مواقع الحسم.

تعني العولمة أيضًا، وفقًا للتعريف الذي قدمته، الانتصار، من حيث المبدأ، وفي كل مكان تقريبًا، لنمط معين من إنتاج الثروة وتوزيعها وتداولها وتبادلها في كلّ مكان على سطح الكوكب.

د. صادق جلال العظم: ما العولمة؟

دار الفكر بدمشق، 1999، ص 126،125

النص الثالث في العولمة:

أنا أميز بين العالمية والعولمة لأن العالمية تمثل الأفق الاسلامي لأن الاسلام دعوة للعالمين منذ المرحلة المكية، وبالتالي فإن العالمية ليست غريبة عن الرؤية الاسلامية بل الرؤية الاسلامية نزّاعة إلى الرؤية العالمية انطلاقًا من أن الاسلام هو الرسالة الخاتمة والعالمية.

والعالمية تعني أن هناك حضارات متعددة ومتميزة؛ أي أنها ليست متماثلة، وأيضَا ليست منغلقة منعزلة ومعادية، وانما هناك نوع من الخصوصية ونوع من التشابه. أي أن هناك مشتركًا بين كل هذه الحضارات، وهناك بصمات ثقافية وحضارية تميز كل حضارة عن الحضارات الأخرى. وبين هذه الحضارات هناك قاسم مشترك تتفق عليه. هذا هو البعد العالمي أو هذه هي العالمية في الكوكب الذي نعيش فيه.

والمفروض أن تكون المؤسسات الدولية لهذا النظام العالمي . إذا جاز استخدام هذا المصطلح . ممثلة للخصوصيات المختلفة والقاسم المشترك بين الحضارات العالمية.

أما إذا جاءت حضارة من الحضارات واجتاحت العالم بقوتها وفرضت نمطها في الثقافة والمثل والقيم وطريقة العيش على العالم فهذه الحضارة لا يمكن أن تكون عالمية وانما هذا ما يسمى خطأ بالعولمة، لأن العولمة ليست شيئًا عالمياً وإنما هو الرؤية الغربية .. النظام الغربي.. الهيمنة الغربية، كل هذا يفرض على الحضارات الأخرى.

إذاً لا بد من التمييز بين العالمية التي نحن معها ونحن دعاتها وبين هذا الذي بيشرون به باسم العولمة، لأنني قد تابعت بعض الأبحاث التي قدمت في الندوات فوجدت أناسًا عقلاء ووجدت أناسًا ليسوا أناسًا أصلاً. فللأسف الشديد أجد أحد الأشخاص يتحدث عن العولمة على أنها قدر لا

مفر منه. هذا رجل ينكر القضاء والقدر الإلهي ويتحدث عن أمريكا على أنها قدر، فهل مثل هؤلاء الأناس هم الذين يرسمون لهذه الأمة طريقها ومسارها. إنهم يتحدثون عن العولمة على أنها قطار لا بد أن نركبه وإلا ضاع منا الطريق، وضعنا في هذا العالم. وهذا إنكار للقضاء والقدر.

ويكذبون عندما يقولون أن وسائل الاتصال جعلت العالم قرية واحدة. صحيح اننا أمام ثورة كبيرة في عالم الاتصال لكن هذه القرية الواحدة بيوتها ليست سواء.. سكانها ليسوا سواء، أي أن هذه القرية بها الظالم والمظلوم بها القاتل والمقتول.

د. محمد عمارة: في الإسلام والعولمة

تحرير: محمد إبراهيم مبروك

الدار القومية العربية، 1999، ص119،118

النص الرابع في العولمة:

ومن المؤسف حقًا أن كثيرًا من المهيمنين على مقاليد السلطة في العالم الثالث لا يدركون أبعاد هذه العولمة التي تتجاوز في بعض الدول موضوعات السياسة والاقتصاد، لتمتد إلى مجالات التربية في محاولة لعولمة البشر أيضًا ابتداء من مراحل التعليم الأولى، فاذا بموضة المدارس الأجنبية أو ما يسمى بمدارس اللغات تتفشى في المجتمعات النامية لتغيير ألسنة الشعوب ومحاربة اللغات المحلية، ونصيب اللغة الغربية من هذا النشاط التخريبي كبير جدًا بفضل ما دخل على المنهج التعليمي في كل المراحل من تعديلات قضت على علاقة النظام التعليمي باللغة والدين، فهما الآن في أضعف حالاتهما لحساب اللغة الانجليزية أو على الأصح لحساب اللغات الأوروبية الأمريكية استطرادًا مع اتجاهات العولمة، وهكذا تعمل هذة العولمة جنباً إلى جنب مع مخططات الماسونية والصهيونية العالمية على إفقار الشعوب العربية من لغتها وثرواتها وعقيدتها، لتصبح من بعد كلا مباحًا لشراذمهم العدوانية.

إن العولمة جريمة أو مؤامرة تقضي على الخصوصية التي تميز الشعب، وهي إعدام لمعنى الانتماء للأمة والجماعة وتذويب للفوارق التي تعني الأصالة والحضارة بكل أبعادهما الأخلاقية والتاريخية، وهي أولا وآخراً قدر مفروض على المغلوبين لمصلحة الغالبين.

عبد الصبور شاهين "العولمة ... جريمة تذويب الأصالة"

المعرفة، العدد 48، يونيو/ يوليو 1999، ص83

النص الخامس في العولمة:

الإنسان العالمي والإنسان العولمي

كنا عائدين حوالي الساعة العاشرة ليلا في طريقنا للفندق (بمدينة برستول البريطانية الواقعة على الساحل الغربي وعلى مسافة 160 كيلو مترًا من العاصمة لندن). توقفت أمام مشهد طريف، كان "رجل الأمن" يقف قرب نافورة مائية يتدفق منها الماء بغزارة والأطفال يعبثون بالمياه الجارية وعلى بعد خطوات كانت مجموعة من الشبان والشابات يحملون يافطات ويغنون ويقرعون على الطبل ولكن بدون إزعاج كبير، على يافطة معلقة على ظهر الشاب مكتوب عليها باللغة الانجليزية " Globalization Kills Community" أي "العولمة تقتل المجتمع" .. وقفنا نراقبهم بفضول .. اقترب مني شاب طويل وسيم له لحية كثة وشعر رأسه غزير يمتد ليغطي أول كتفيه ورقبته، وخاطبني: من أين أنتم؟

قلت: من الأردن.

قال: لماذا أتيتم إلى هنا؟

قلت: نحن في زيارة رسمية ووجدت الفرصة مواتية لأسأله: عن العبارة المعلقة على ظهره "العولمة تقتل المجتمع" وهل هو شيوعي أو ماركسي أو يساري أو قومي.

قال: أنا لست شيوعيا ولكني ضد العولمة.

قلت: لماذا؟

قال: العولمة فيروس يهدد العالم .. العولمة تدمر الأصالة والهوية والانتماء .. العولمة سوف تدمركم أنتم.

قلت: كيف؟

قال: العولمة سوف تبعدكم عن ارتباطكم بالأرض واليك المثال التالي: إسرائيل طردتكم واحتلت جزءا من أرضكم إن لم تكن جميع الأرض.

قلت: نعم.

قال: أنشأت الكيبوتزات وزرعت الأرض وتصدر منتوجاتها الزراعية إلى العالم، وتحاول إبعاد الفلسطينيين عن أرضهم بالترهيب أو الترغيب بعد أن خنقت الزراعة ومنعت عنهم الماء وحرمتهم من تسويق منتوجاتهم.

قلت: إذن كيف توصلت إلى هذه المعلومات؟

قال: دولة إسرائيل دولة محتلة لأرض ليست لها.

قلت: هل أنت بريطاني؟

أجاب بدهشة: نعم أنا بريطاني وهل كلامي يتناقض مع كوني بريطانيًا؟

لقد أحرجت من اجابته وتساؤله الاستنكاري.

قلت: اذا لم تكن من الناحية الفكرية لا تحمل أيدولوجية معينة فبماذا تعرف نفسك؟

قال: أنا انسان عالمي.

قلت: ما الفرق بين العالمي والعولمي.

قال: العالمية تعترف بقيمة الانسان وخصوصيته وحضارته بينما العولمة تهدد هذه القيم وتدمرها.

قلت: من وراء العولمة؟

قال: الدول الغنية والرأسمالية و...

قلت: هل تعتقد بأن لكم مستقبلا فالعولمة قادمة لا محالة وأنتم قلة؟

قال: إنني أتوقع أزمة اقتصادية عالمية ستؤدي إلى ثورة الفقراء المهمشين اقتصادياً وسياسياً في العالم ومن بين هؤلاء البلدان النامية وشعوبها وبهذا سوف تسقط العولمة .. أنا متأكد من ذلك.

د. سليمان عربيات

الرأي،2005/5/22

أسئلة للنقاش:

1. ما الاتجاهات الفكرية العامة التي تعبر عنها النصوص السابقة؟

النص	**الاتجاه الفكري العام**
الأول	
الثاني	
الثالث	
الرابع	
الخامس	

2. قارن بين هذه النصوص من حيث:

أ. الوصف الدقيق لظاهرة العولمة.

ب. أوجه القوة والضعف في النص.

ت. الانعكاسات العملية على حياة المؤسسات والمجتمعات العربية التي يتضمنها كل نص.

2013/3/1

(2)

"رؤيتنا في دبي"

كما يراها الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في كتابه رؤيتي. التحديات في سباق التميز. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 2006، ص 8،13، ص33-41

استخراج وتنظيم: أ.د. عبد الباري درة

يعالج هذا النص الموضوعات التالية:

1) رؤيتنا في دبي.

2) تأصيل الرؤية.

(1) رؤيتنا في دبي:

مع إطلالة كل صباح في إفريقيا يستيقظ الغزال مدركًا أن عليه أن يسابق أسرع الأسود عدْوًا وإلا كان مصيره الهلاك. ومع إطلالة كل صباح في إفريقيا يستيقظ الأسد مدركًا أن عليه أن يعدو أسرع من أبطأ غزال وإلا أهلكه الجوع. لا يهم إن كنت أسدًا أو غزالاً فمع إشراقة كل صباح يتعين عليك أن تعدو أسرع من غيرك حتى تحقق النجاح.

رؤيتنا جلية وأهدافنا واضحة وطاقاتنا كبيرة وعزمنا قوي ونحن مستعدون. نريد دبي أن تكون مركزًا عالميًا للامتياز والإبداع والريادة وإننا قادرون على تحقيق الامتياز والإبداع والريادة ودعم قيادتنا بإذن الله. نريد دبي أن تكون المدينة العالمية الأولى للتجارة والسياحة والخدمات في القرن الواحد والعشرين لأننا قادرون على توفير الهياكل المتطورة والبيئة المثالية التي تمكنها من القيام بهذا الدور.

نريد دبي أن تكون الأولى في الأمن والأمان وسرعة النمو والثقة التي نحرص على تعزيزها والحفاظ عليها في الأوساط المالية والتجارية والاستثمارية والصناعية الإقليمية والدولية، ولن ترضى دبي عن المركز الأول بديلاً.

(2) تأصيل الرؤية:

الرؤية الأصيلة ليست رؤية المنام بل رؤية المستقبل، لذا ينبغي على القائد أن يتمسك برؤيته انطلاقًا من قناعته التامة بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه الآخرون حوله، وأن رؤيته ستحقق الأهداف

المرسومة لها. لكن على القائد في الوقت نفسه أن يتقبل انتقاد رؤيته وأن يكون مستعدًا للدفاع عنها وإقناع الآخرين بصوابها وجدواها وتذليل كل الصعاب التي يمكن أن تعترض طريق تنفيذها.

ونعالج تحت هذا العنوان ما يلي:

1) مقومات الرؤية القيادية الصحيحة، يجب أن تكون الرؤية على مصالح محددة وتجيب عن أسئلة مهمة:

أ. ما هي مصلحة البلد في هذه الرؤية؟ ما هي مصلحة المجتمع؟ ما هي مصلحة قطاع الأعمال؟ من سيستفيد منها وكيف؟ كيف يمكن أن تدعم هذه الرؤية الجهود وتكمل الإنجازات التي تحققت نتيجة تنفيذ الرؤى الأخرى؟

ب. هل هي رؤية قائمة استنادًا إلى خطط معينة أم أنها خبط عشواء لا علاقة لمرحلة تنفيذية خاصة بها بالمرحلة التالية؟

ت. هل هي واقعية قابلة للتنفيذ أم خيالية تستعصي على التنفيذ مهما تكن قوة الإرادة وتكريس الموارد المالية والبشرية لتنفيذها؟ مثلاً بناء مجمعات عقارية وسياحية عملاقة مثل جزر النخلة وجزر العالم في البحر، وهذا يتطلب إمكانات كبيرة، وربما عجزت عنها دول أكبر منّا، لكن هناك فرق كبير بين بنائه في الإمارات وبنائه في كوكب زحل!

ث. ما هو التوقيت الأمثل لطرحها؟

ج. ما هي أفضل الطرق لتنفيذ الرؤيا؟

ح. هل يتوافر فريق العمل الذي سينفذ الرؤيا؟ من سيضم، ومن أين سنحصل على المهارات التي يتطلبها تنفيذ الرؤية؟

خ. ما هي مصادر تمويل الرؤية؟

د. ما هي عناصر خطة إقناع المستثمرين بالمشاركة في تنفيذ الرؤية؟

ذ. ما هي عناصر تسويقها بعد تنفيذها، ولمن سنسوقها، وأين، ومتى؟

2) مواصفات الرؤية القيادية الصحيحة:

أ. أن تجسد الامتياز في الشكل والمضمون والتنفيذ.

ب. أن تكون عناصرها ومحاورها مشبعة بالخيال.

ت. أن تتسم بالشمولية واتساع الأفق.

ث. أن تكون واضحة لأن وضوحها يسهل تطبيق أهدافها.

ج. أن تتضمن قدراً مناسباً من التحدي ليس لفريق العمل فقط بل لكل أفراد المجتمع.

ح. أن يكون لطرحها وقع المفاجأة.

خ. أن تثير العزائم وتشحذ الهمم وتضرم الإبداع والمبادرة في الناس وتحيي في نفوسهم الرغبة في المنافسة.

د. أن تنأى عن سهولة التنفيذ فتقترب من حدود المستحيل دون أن تصل إليه.

ذ. ألا يطرحها القائد قبل أن تختمر في ذهنه ويستكمل بلورتها وربط عناصرها.

ر. أن تكون الفائدة منها عامة والخير شاملاً وألا يكون محصوراً بفئة، أو فئات محددة من الناس.

ز. أن تكون ايجابية وأن تعزز تفاؤل الناس بالقائد وبالمستقبل وببعضهم بعضاً، وتقوي ثقتهم بوطنهم وقيادتهم وتعمق انتماءهم الوطني والقومي.

3) تنفيذ الرؤية القيادية الصحيحة، ويتضمن:

أ. خطة العمل: الرؤية بالنسبة لي بوابة إلى خطة عمل متكاملة من ألفها إلى يائها ومقسمة إلى مراحل عدة لكل منها مدة تنفيذ محددة خاصة بها.

ب. مراحل العمل: إن معرفة كل مرحلة من مراحل الرحلة في الطريق إلى تنفيذ الرؤية الحاسمة، لكن يجب على القائد أن يعرف وجهته النهائية. نحن لا نركب السيارة ونقودها في الشوارع من دون أن نعرف إن كنا نريد أن نقصد العين أو أبو ظبي. الطريق إلى أبو ظبي يعني دخول شارع محدد. الوجهات الأخرى لها طرق أخرى يجب أن أعرفها مسبقاً.

ت. حشد الطاقات: التحدي الأكبر الذي يواجه القائد هو دفع جميع المعنيين بتنفيذ رؤية معينة في اتجاه تحقيق هذا الهدف المشترك وحشد كل الجهود والطاقات لتحقيق نجاحها.

ث. فريق العمل: إن اختيار الفريق من المتميزين والناجحين والمبدعين والمتحلين بروح المبادرة لتنفيذ رؤية معينة هو من أقصر الطرق إلى النجاح.

ج. التوقيت: وضع الخطط المستكملة الكاملة لا يعني شيئاً على الاطلاق ما لم توضع هذه الخطط موضع التنفيذ وفق جدول زمني صارم. يجب على القائد أن يحدد فترة معلومة لتنفيذ كل رؤية بذاتها وكل مرحلة من مراحل الرؤية أو الرؤى التي يريد تحقيقها. رؤيتي ليست مشروعاً ذا مدة مفتوحة لتنفيذها.

<u>أسئلة للنقاش</u>:

1. ما أهمية أن يكون لقائد أو زعيم أي بلد رؤية لمستقبل بلده؟
2. كيف يرى الشيخ محمد بن راشد دبي في المستقبل؟
3. عدد <u>خمساً</u> من مقومات الرؤية القيادية الصحيحة، كما يراها الشيخ محمد بن راشد.
4. عدد <u>ستاً</u> من مواصفات الرؤية القيادية الصحيحة، كما يراها الشيخ محمد بن راشد.
5. ما أهمية تنفيذ الرؤية في أي استراتيجية؟
6. ما عناصر تنفيذ رؤية الشيخ محمد بن راشد لمستقبل دبي؟

7. اقرأ كتاب رؤيتي ووضح أهمية الادارة في تنفيذ رؤية الشيخ محمد بن راشد.

8. ما الفرق بين الادارة والقيادة كما يراه الشيخ محمد بن راشد في كتاب رؤيتي؟

9. اقرأ كتاب رؤيتي وبين مجالات الامتياز(التميز) في رؤية دبي التنموية .

10. اتصل بأحد الأشخاص الذي زاروا دبي أو عاشوا فيها مدة طويلة في السنوات الأخيرة وبين مظاهر نهضتها الحديثة وارتباطها بالرؤية التي تحدَث عنها الشيخ محمد بن راشد في كتابه رؤيتي.

(3)

رؤية مهاتير (محاضر) محمد 2020

يعتبر مهاتير (محاضر) محمد مصمم استراتيجية ماليزيا الحديثة بنموها وتنميتها غير المسبوقين في الربع الأخير من القرن العشرين. لقد كان شخصية ساحرة نالت إعجاب الأنصار والمعارضين على حد سواء، وقد عرف بآرائه المعاصرة البعيدة عن التمسك بالتقاليد البالية.

كان إيمان مهاتير (محاضر) محمد بالإسلام إيمانًا عميقاً، وكان يفسره تفسيراً عصرياً يتمشى وأحوال العالم المعاصر المتغير، كان يحث المسلمين على العلم والتعلم واتقان التكنولوجيا والعلوم المعاصرة، لقد فسر حديث الرسول عليه السلام " اطلب العلم ولو في الصين" على أنه دعوة من الرسول عليه السلام للمسلمين أن يطلبوا العلوم العصرية كالفيزياء والكيمياء والأحياء والرياضيات في الصين لأن العلم الشرعي لم يكن معروفاً لدى الصينيين آنذاك، وكان يؤمن أن الفرد يستطيع أن يتحكم في مصيره وأن يواجه العقبات، وإلا لما نجح الرسول عليه السلام في التغلب على المشاق

والعذابات التي تعرض لها، ولكنه قاومها ونجح في إقامة دولته في المدينة (Mohammad, 2006, P.191)، وكان يؤمن بأن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم. لقد كان الدكتور مهاتير محمد(وهو طبيب) رئيس وزراء ماليزيا من عام 1981 إلى 2003. ويعتبر مهندس ماليزيا الحديثة التي عرفت بإنجازاتها العلمية والتكنولوجية والعمرانية والتنموية، وهو واضع رؤية ماليزيا 2020 عام 1990.

تنص **رؤية 2020** على أن ماليزيا يجب أن تكون حديثة معاصرة على طريقتها الخاصة، وأن عليها أن تحقق التنمية في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والروجية والسيكولوجية والثقافية.

كان ما ذهبت اليه تلك الرؤية أن ماليزيا تواجه تحديات تسعة عليها أن تتغلب عليها وهي تتجه إلى العام 2020، وهذه التحديات هي:

1. تأسيس دولة موحدة يجمعها مصير مشترك ويجب أن تكون دولة في سلام مع نفسها وأن تتعايش مكونات الأمة تعايشاً سليماً مشتركاً.
2. إيجاد مجتمع ماليزي متحرر نفسياً آمن متطور، مؤمن واثق من نفسه.
3. إقامة مجتمع ديموقراطي وتعزيزه ليكون قدوة لغيره من شعوب الدول النامية.
4. إقامة مجتمع يقوم على المثل والأخلاق يتمسك أفراده بالقيم الروحية والدينية العميقة.
5. إقامة مجتمع ناضج متحرر متسامح، يتعايش فيه الماليزيون معاً بمختلف ألوانهم ومعتقداتهم، ويمارسون عاداتهم وتقاليدهم وعباداتهم الدينية بحرية، ويشعرون في نفس الوقت أنهم أفراد أمة واحدة.
6. إقامة مجتمع أساسه العلم والتقدم والإبداع لا يستورد التكنولوجيا فقط بل يساهم في التقدم التكنولوجي مستقبلاً.

7. اقامة مجتمع يهتم بالرعاية الاجتماعية والعناية بالأسرة القوية.
8. إقامة مجتمع متطور اقتصادياً يراعي العدل والشراكة في التقدم الاقتصادي.
9. إقامة مجتمع متقدم يكون اقتصاده اقتصاداً تنافسياً، ديناميكياً، قوياً صلباً.

أسئلة للنقاش:

1. ادرس الفترة التي حكم فيها مهاتير (محاضر) محمد وبيِّن إلى أي حد تحققت أهداف الزعيم الماليزي.
2. ما أهمية وجود رؤية لزعيم في أي أمة؟
3. ما العقبات التي واجهت مهاتير محمد في تحقيق رؤيته؟
4. هل تعتقد أن ماليزيا تصلح أن تكون أنموذجاً لغيرها من الدول النامية في النمو الاقتصادي والاجتماعي؟
5. قارن بين ما حققته ماليزيا في الفترة التي كان مهاتير محمد في الحكم وبين ما حققته دول أخرى مثل مصر واليمن في نفس الفترة.

(4)

مفهوم الاستراتيجية في الحرب والعلاقات الدولية والسياسة

استخراج وتنظيم: أ.د. عبد الباري درة

<u>الاستراتيجية في السياق العسكري:</u>

إن الاستراتيجية من وجهة نظر (كلاوز فيتز)، هي استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايات الحرب، أو إلى الأهداف التي شنت الحرب من أجلها. هذا يعني، أن على الاستراتيجية أن تحدد للعمل الحربي هدفًا يتلاءم مع غرضية الحرب، وهذا يفرض على الاسترتيجية، أن تضع خطة الحرب، وأن تحدد، وفقًا لهدفها أي هدف الحرب، جملة أعمال أو تحركات تقود إلى تحقيقه. أما (فوندر جولتز) فقد عرف الاستراتيجية بأنها (اتخاذ الإجراءات ذات الطبيعة العامة بالنسبة لمسرح الحرب ككل).

أما (ليدل هارت) فقد عرف الاستراتيجية بكونها (فن توزيع واستخدام الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة)، أو بعبارة أخرى (طرق استخدام القوة العسكرية لتحقيق الأهداف السياسية).

وقد عرفها (مولتكة) بأنها عملية المواءمة الصحيحة للوسائط الموضوعة تحت تصرف القائد لتحقيق الأهداف. وعرفها (ريمون أرون) بأنها (قيادة مجمل العمليات العسكرية).

<u>توسيع المفهوم:</u>

يؤخذ على التعريفات التي تقدمنا بذكرها، أنها تضيّق من نطاق مفهوم الاستراتيجية وتربطه بالمعارك والحروب، ومن ثم تبدو الحرب وكأنها الأسلوب الوحيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. بمعنى آخر، أن هذه التعريفات تختزل مفهوم الاستراتيجية وتقصره على الجانب العسكري، وتجعل من تعبير الاستراتييجية تعبيراً يستخدم للدلالة على الاستراتيجية العسكرية التي تعني في جوهرها استخدام

القوة المسلحة بواسطة الدولة لتحقيق أهدافها. وبالتالي فإن هذه التعريفات لا تمثل في الحقيقة إلا جانباً واحداً من جوانب الاستراتيجية بمفاهيمها ومعانيها الأشمل.

وبإدراك هذه الحقيقة، حاول المعاصرون من منظري الفكر الاستراتيجي تجاوز أوجه القصور بفهم ما الذي تعنيه الاستراتيجية. ويعتبر الجنرال (أندريه بوفر) واحداً من أبرز من عرّف الاستراتيجية تعريفاً يقترب إلى ما تعنيه في حقيقتها. لقد عرف (بوفر) الاستراتيجية بأنها (فن استخدام القوة للوصول إلى هدف السياسة)، وهذا التعريف ينطوي على قدر كبير من الإدراك لحقيقة ومعنى الاستراتيجية، ويبدو أن (بوفر) أراد بالقوة هنا التدليل على قدرة الدولة على إنجاز الفعل المؤثر خارجياً عن طريق تضافر كل العوامل التي تسهم في بنائها، مادية كانت أم معنوية، فالقوة، وفق هذا التعريف، يراد بها جميع القدرات التي تكون بحوزة الدولة، بما فيها القدرات العسكرية، حيث يكون بإمكانها تحقيق أهداف السياسة.

إن الفعل الاستراتيجي، ولكي يكون هادفاً ومؤثراً وناجحاً وقويماً، فإنه ينطوي على فن استخدام المتاح من الوسائل والإمكانيات وصولاً إلى الأهداف المراد تحقيقها، وبهذا تكون الاستراتيجية عبارة عن خطة شاملة تنطوي على فن استخدام الوسائل لبلوغ الأهداف. أو كما ذهب (مولتكه) عند تعريفه للاستراتيجية أنها (فن الموائمة بين الهدف والوسيلة) وذلك بغض النظر عن طبيعة الهدف المراد إنجازه، أو الوسيلة المستخدمة لبلوغه.

الخلاصة التي نخرج بها من كل ما تقدم هي أن الاستراتيجية كلمة تسري على جميع المواقف والحالات بغض النظر عن توصيفها فيما إذا كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية، وهي ترتبط بالعقيدة السياسية والفلسفة الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم المجتمع، وعلى هذا فإن لكل دولة استراتيجية تعبر عن سياستها بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية. وبهذا **<u>تكون الاستراتيجية</u>**

تابعة للسياسة ونابعة منها. فالسياسة هي الوسيط الذي ينشأ فيه الفعل الاستراتيجي، هدفاً وتخطيطاً ووسيلة، فلا استراتيجية بدون سياسة تضبط إيقاعها وتقوِّم مسار حركتها، وتعمل على تنظيم أدائها الهادف والمؤثر.

وبناءً على ما تقدم، فإن الاستراتيجية هي في جوهرها علاقة بين وسائط وأهداف، وهي، في أحد أهم جوانبها، تجسد القدرة على تكييف الموارد والإمكانات المتاحة والعمل على توظيفها بطريقة تعين على تحقيق الأهداف المرسومة، أو لنقل نسبة مقبولة منها.

الاستراتيجية إذن، هي أداة للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، وهي بهذا المعنى تركز على الأساليب والأدوات وصولاً إلى تلك الأهداف. بعبارة أخرى، إن الاستراتيجية هي علاقة بين الحاضر والمستقبل، وهي تحديد المناهج والأدوات في ضوء رؤية مستقبلية للأهداف ونظرة فلسفية للتطور، وهي تتضمن بالضرورة، ترجيح تصور على تصور وبديل على آخر.

من ناحية أخرى ينبغي التأكيد على أن عملية رسم استراتيجية ما تأخذ في اعتبارها العلاقات المتداخلة بين المتغيرات المختلفة والتأثير المتبادل الذي تمارسه كل منها على الأخرى وعلى العملية ككل، فهناك مثلاً علاقات متبادلة بين الأهداف والوسائل، فاختيار هدف بعينه قد يتضمن انحيازاً إلى مجموعة ما من الوسائل دون غيرها. كما وأن تبني واستخدام وسائل معينة قد يفرض في المستقبل أهدافاً بعينها. وهكذا فتحديد الأهداف يتضمن اختياراً للوسائل، كما وأن المتاح من الوسائل يؤثر على اختيار الأهداف أو طريقة التعامل معها في مرحلة لاحقة. هناك إذن علاقة جدلية، إن صح وصفها، ضمن التصور الاستراتيجي يمكن إدراكها عند تحديد العلاقة ما بين الهدف والوسيلة.

وفي ضوء هذا التصور الشمولي لما تعنيه الاستراتيجية، يمكن تعريفها بالقول، إن الاستراتيجية هي (**علم وفن** استخدام الوسائل والقدرات المتاحة، وفي إطار عملية متكاملة يتم إعدادها

والتخطيط لها، بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صناع القرارعلى تحقيق أهداف سياستهم العليا في أوقات السلم والحرب).

ويتضح لنا من هذا التعريف، أن الاستراتيجية، تعني أولاً وقبل كل شيء، قدرة صناع القرار على تأمين صيغة توفيقيه بين الأهداف المراد تحقيقها، والوسائل المتوفرة لهذه الغاية، أو قدرتهم على الموائمة بين الهدف والوسيلة، بحيث لا تكون الوسائل عاجزة عن تحقيق الأهداف، أو تكون الأهداف أكبر حجماً مما هو متاح من إمكانيات ووسائل.

نتائج رئيسة: يترتب على التعريف الذي تقدمنا به، ثلاث نتائج رئيسية عند الحديث عن أية استراتيجية:

1. أن الاستراتيجية ليست قاصرة على مجال بعينه دون غيره من المجالات، ومن غير الصحيح القول أنها مرتبطة فقط بالجوانب العسكرية. ومن ثم توجد استراتيجية قومية عامة أو شاملة تتعلق بالمجتمع ككل، كما توجد استراتيجيات عسكرية، واقتصادية، وإعلامية، وسياسية، ترتبط بها أو تتفرغ عنها.
2. إن أية استراتيجية تقوم على عدد من الافتراضات النظرية والفكرية المرتبطة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبالواقع الذي تنطلق منه، وبالوسيلة التي يقترح استخدامها. إنها وبالجملة، ترتبط بالعقيدة السياسية والفلسفة الاقتصادية والاجتماعية التي تحملها الدولة، ومن هنا فإن الاستراتيجية هي أسلوب في التفكير وطريقة في العمل.
3. إن عملية وضع استراتيجية ما، هي في الحقيقة، البحث عن أفضل الأساليب والطرق والأدوات لتحقيق الأهداف التي يحددها السياسيون.

شروط وضع الاستراتيجية: إن التعريف الذي تقدمنا به، يفترض توافر عدة شروط عند وضع الاستراتيجية منها:

1. وضوح الأهداف وتكاملها.
2. واقعية الأهداف وحقيقتها.
3. العقلانية والتخصص: فالعقلانية تنصرف إلى عملية اختيار الوسائل المؤدية إلى الأهداف، وليس إلى تقييم الأهداف ذاتها فقط، ومن ثم فإن العقلانية يقصد بها، الدراسة العملية للواقع وللبدائل المختلفة والاختيار العلمي بين هذه البدائل.
4. الاستمرارية: الاستراتيجية تتصف أيضاً بالدوام والاستمرار، فطالما أن الأهداف التي تسعى إليها الدولة هي لا نهائية ومستمرة باستمرار وجودها، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتصف هي الأخرى بالاستمرارية، فالاستراتيجية لا تخاطب المشاكل اليومية، وإنما تتضمن عدة مراحل تقوم كل واحدة منها على ما سبقها، وهذا يتطلب وضوح المراحل في ذهن المفكر الاستراتيجي من ناحية وضرورة الاستمرار من ناحية ثانية.
5. المرونة.

هذه هي شروط الاستراتيجية، إن الاستراتيجية، لم تعد أمراً ترفياً أو غير ضرورياً، وإنما هي **<u>أسلوب في التفكير</u>** و**<u>طريقة في العمل</u>**، وأسلوب التفكير هذا يسمح بدراسة الواقع والمتغيرات المؤثرة فيه وتصنيفها حسب أهميتها، أما طريقة العمل وآليته فتتضمن أساليب اختيار الوسائل الملائمة والفعالة لتحقيق الأهداف.

<u>أسئلة للنقاش:</u>

1. ما تعريف كل من <u>كلاوز فيتز</u> و <u>ليدل هارت</u> و <u>فوند جولتز</u> و<u>مولتكه</u> للاستراتيجية؟
2. إرجع إلى بعض الكتب في الاستراتيجية العسكرية والحرب واكتب تعريفاً بأسماء الأعلام في السؤال الأول في ثلاثة سطور.

من الكتب التي يمكن الرجوع إليها:

منير شفيق، علم الحرب 1972.

أكرم ديري. آراء في الحرب، الاستراتيجية وطريقة القيادة 1972.

3. ما أثر اندريه بوفر في توسيع مفهوم الاستراتيجية؟ وما التعريف الذي قدمه؟

4. ما العلاقة بين الأهداف والوسائل كما يتحدث عنها النص؟

5. ما العلاقة بين الاستراتيجية والسياسية؟ وأيهما يتبع الآخر؟ ولماذا؟

6. حدد عناصر التعريف الذي قدمه المؤلف د. عبد القادر محمد فهمي للاستراتيجية. وكيف تربط بين تعريفه للاستراتيجية وبين التعريفات التي قدمها المؤلفان لكتاب أساسيات في الإدارة الاستراتيجية؟

7. ما النتائج الرئيسية التي تترتب على تعريف المؤلف د. فهمي للاستراتيجية؟

8. ما شروط وضع الاستراتيجية كما حددها المؤلف؟ عدِّدها.

9. بين أوجه الشبه والاختلاف بين مفهوم مؤلفي الكتاب وبين مفهوم المؤلف د. فهمي عن الاستراتيجية؟

10. إقرأ كتاب د. عبد القادر محمد فهمي عن المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، واكتب مقالاً في 3 صفحات عن كل من الاستراتيجية الاسرائيلية والاستراتيجية الروسية والاستراتيجية الأمريكية.

سادسًا . نماذج (Forms) وصحف عمل (Worksheets)

مقدمة

النماذج هي نوع من التقنيات الإدارية التي تستخدم في مجالات إدارية واسعة، ومن الأمثلة على ذلك النماذج التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية كعمليات الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء. وهي أدوات مفيدة كذلك في الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها أو عملياتها.

أما **صحف العمل (Worksheets)** فهي أدوات تساعد الدارس على تحديد ملامح قضية أو مشكلة والإجابة عن تساؤلات عنها أو اقتراح خطوات للعمل. وهي قد تعالج كل هذه الجوانب أو واحدة أو أكثر منها.

والنماذج التي نقدمها في هذا الجزء هي:

(6) **نموذج رقم** (1) . **نموذجا التحليل الرباعي (SWOT Analysis)**

(7) **نموذج رقم** (2) . **قائمة مراجعة وتقييم البديل الاستراتيجي على مستوى المنظمة**

(8) **نموذج رقم** (3) . **البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة**

(9) **نموذج رقم** (4) . **خطوات العمل في الخطة**

(10) نموذج رقم (5) . **نموذج عناصر المراقبة لخطة أو استراتيجية**

أما **صحيفة العمل** فهي عن قضية استراتيجية (محور استراتيجي).

نموذج رقم (1)

نموذجا التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

إعداد: أ.د. عبد الباري درة

إن الغرض من التحليل الرباعي هو التأكد من المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين البيئة الخارجية.

أ) نموذج عوامل القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في البيئة الداخلية للمنظمة.

تعريفات:

عوامل القوة: هي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة واقتدار، وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة. وهي تتمثل في القدرات والكفايات والخصائص التي تمتلكها الإدارة، وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات. ومن عوامل قوة المنظمة توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد، وامتلاك مستوى عالٍ من التكنولوجيا، وتوفر موارد بشرية قادرة، والكفاءة المتميزة في إدارة هذه الموارد. ومن ثم فإن عوامل قوة المنظمة هي تلك الملامح التي تخدمها حاضرًا ومستقبلاً.

عوامل الضعف: هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة رديئة، وعدم توفر موارد تحتاجها المنظمة ولا تمتلكها، وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، أو ضعف في الموارد المتاحة (بشرية وغير بشرية)، أو البنية التحتية، وضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد. ومن ثم فإن عوامل ضعف المنظمة هي تلك العوامل التي تحد من قدرات المنظمة حاضرًا ونموها مستقبلاً، وهي تمثل تلك الجوانب التي على المنظمة أن تحسّن فيها إذا أرادت لنفسها النجاح على المدى الطويل.

نموذج عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة

عوامل القوة			عوامل الضعف		
الرقم	عامل القوة	الوزن (5-1)	الرقم	عامل الضعف	الوزن (5-1)
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
11			11		
12			12		
13			13		
14			14		
15			15		

ب) نموذج الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة الخارجية للمنظمة.

تعريفات:

الفرص: هي قوى واتجاهات إيجابية في البيئة الخارجية للمنظمة، وهي وقائع في البيئة الخارجية للمنظمة خلال فترة زمنية محددة ينجم عنها إذا ما استثمرت على الوجه الصحيح مزايا مادية وغير مادية للمنظمة. إن الفرص يمكن أن تكون مزايا تقدمها لها البيئة الخارجية وعليها أن تكون فعّالة في الإفادة منها.

التهديدات: وهي قوى واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية للمنظمة وهي أحداث محتملة إذا ما ظهرت تسبب ضررًا حقيقيًا للمنظمة، ويمكن للمنظمة أن تخفف من تأثير التهديدات السلبية أو أن تحولها إلى فرص.

نموذج الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة

الفرص			التهديدات		
الرقم	الفرصة	الوزن (5-1)	الرقم	التهديد	الوزن (5-1)
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
11			11		
12			12		
13			13		
14			14		
15			15		

نموذج رقم (2)*

قائمة مراجعة وتقييم البديل الاستراتيجي على مستوى المنظمة

الرقم	عناصر المراجعة والتقييم	مستوى الملاءمة والتوافق			متطلبات تنمية البديل الاستراتيجي
		مرتفع	متوسط	منخفض	
1	**البديل الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية:** (1) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لرسالة المنظمة (2) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لغايات المنظمة (3) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع أهداف المنظمة (4) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع طموحات المنظمة (5) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لمصالح الأطراف داخل المنظمة (6) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لمصالح الأطراف خارج المنظمة (7) مدى قدرة البديل الاستراتيجي لإضافة ميزة أو مزايا تنافسية للمنظمة (8) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على تحقيق النتائج المستهدفة				
2	**البديل الاستراتيجي ومخرجات التحليل البيئي للبيئة الداخلية:** (1) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع ثقافة المنظمة وما تتضمنه من عادات وقيم (2) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على توظيف الامكانيات والقدرات الذاتية للمنظمة (3) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على الاستفادة من نقاط القوة لدى المنظمة (4) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على معالجة نقاط الضعف في المنظمة (5) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع دورة حياة المنتج الذي تقدمه المنظمة (6) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على تحقيق التخصيص المناسب لموارد المنظمة				

[*] المصدر: د. مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص ص502–503.

تابع: قائمة مراجعة وتقييم البديل الاستراتيجي على مستوى المنظمة

الرقم	عناصر المراجعة والتقييم	مستوى الملاءمة والتوافق			متطلبات تنمية البديل الاستراتيجي
		مرتفع	متوسط	منخفض	
3	**البديل الاستراتيجي ومخرجات التحليل البيئي للبيئة الخارجية:** (1) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لمتطلبات استثمار الفرص التي توفرها البيئة الخارجية (2) مدى قدرة البديل الاستراتيجي للتعامل الفعال مع القيود والتهديدات التي توجد في البيئة الخارجية (3) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على مواجهة استراتيجيات المنافسين (4) مدى استجابة البديل الاستراتيجي لردود فعل المنافسين (5) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على تخفيض المخاطر الخارجية التي تواجه المنظمة (6) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على الاستجابة لخصائص واتجاهات القطاعات المستهدفة (7) مدى توافق البديل الاستراتيجي مع الدروس المستفادة من المواقف والممارسات السابقة (8) مدى قدرة البديل الاستراتيجي على التعامل مع خصائص الفجوة في السوق				
4	**التناسق الداخلي للبديل الاستراتيجي:** 1) مدى إمكانية تجزئة البديل الاستراتيجي إلى استراتيجيات فرعية متناسقة 2) مدى قبول الأطراف ذوي العلاقة للبديل الاستراتيجي والتحمس له وتدعيمه 3) مدى قدرة البديل الاستراتيجي لتجنب مجالات واحتمالات الصدام أو التنازع مع البدائل الاستراتيجية الأخرى 4) مدى قدرة البديل الاستراتيجي لتحقيق التوازن بين المنافع والمخاطر 5) مدى مرونة البديل الاستراتيجي للاستجابة لمتطلبات الموقف عند تطبيقه 6) مدى قابلية البديل الاستراتيجي للمتابعة والتقييم 7) مدى إمكانية القياس الموضوعي لنتائج البديل الاستراتيجي 8) مدى قابلية البديل الاستراتيجي للتطبيق في الواقع العملي 9) مدى إمكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي بطرق صحيحة 10) مدى إمكانية وضع سناريوهات عملية لتنفيذ البديل الاستراتيجي				

نموذج رقم (3)*

البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة

المهام الرئيسية	المهام الفرعية	الأطراف المسؤولة عن تنفيذ المهام	المدة الزمنية	توقيت تنفيذ المهام خلال فترات الخطة					الضوابط والاشتراطات
				عام (1)	عام (2)	عام (3)	عام (4)	عام (5)	

*المصدر: د. مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2010، ص 507.

نموذج رقم (4)*

خطوات العمل في الخطة

الرقم	خطوات العمل	موعد الإنجاز	النفقات	
			القيمة	الساعات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

* المصدر: د. عبد الباري إبراهيم درة: المهارات العشر للثقة بالنفس. النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص296.

نموذج رقم (5)*

نموذج عناصر المراقبة لخطة أو استراتيجية

الرقم	العناصر الأساسية للمراقبة	ما المحتمل أن يقع من انحراف؟	كيف ومتى سنعرف ذلك؟	ماذا سنفعل؟
1	الوقت			
2	الموارد: أ) البشرية ب) غير البشرية			
3	النوع			
4	الكم			

*المصدر: د. عبد الباري إبراهيم درة: المهارات العشر للثقة بالنفس. النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص297.

صحيفة عمل عن قضية استراتيجية (محور استراتيجي)[**]

Work Sheet: A strategic Issue (A Strategic Dimension Area)

ترجمها بتصرف: أ.د. عبد الباري إبراهيم درة

القضية الاستراتيجية:

1) ما هي القضية الاستراتيجية أو المشكلة أو الفرصة المطلوب مواجهتها؟

- حدد ملامح (حدود) القضية الاستراتيجية.
- ما عناصر هذا التحديد؟
- من يتأثر بها؟
- كيفية تأثيرها على الأشخاص؟
- ما الآثار بعيدة المدى لهذه القضية أو المشكلة أو الفرصة؟

2) ما العوامل التي تُبقي القضية الاستراتيجية حية؟ ما العوامل التي تسببها أو تستدعيها؟

- إن معالجة أو دراسة القضية الاستراتيجية يجب أن تبنى على العوامل التي تبقيها حية، فما هذه العوامل؟
- إذا كانت القضية تمثل تحديًا داخليًا أو خارجيًا للمنظمة، ما عوامل ذلك؟
- إذا كانت القضية فرصة أو عامل قوة على المنظمة أن تحافظ عليها وتبقيها، فما العوامل التي تستديم ذلك؟

[**] Russel and Russel, Handout 11-18.

3) إذا ما درست القضية بنجاح، فما النتائج التي يمكن أن تترتب عليها؟

إذا ما حققنا نجاحًا في معالجة القضية، فماذا يمكن أن ينجز؟

وما النتائج والنتاجات (Outcomes) التي ستتحقق للمنظمة؟

4) كيف يمكن قياس القضية أو تقييمها؟

5) ما الهدف الاستراتيجي الذي سيتحقق في سنتين أو ثلاثة ليساعد المنظمة على معالجة القضية بنجاح؟

6) ما العقبات التي ستحول دون تحقيق الهدف الاستراتيجي في سنتين أو ثلاث سنوات؟

ما العقبات التي يحتمل أن تواجه المنظمة وهي تحاول معالجة القضية لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟ وكيف يمكن التغلب على كل عقبة؟ ويمكن استخدام القائمة التالية:

الرقم	العقبات التي تواجه الهدف الاستراتيجي	الرقم	الأعمال/ الخطوات التي تقلل أو تزيد كل عقبة
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

7) إجراء الدارس لعملية عصف أفكار (Brainstorming) لدراسة القضية وتحقيق الهدف الاستراتيجي.

– القيام بعملية عصف افكار عن الخطوات والأعمال التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها لتحقيق الهدف الاستراتيجي.

– ليس من الضروري أن تتبع الأفكار التي تسجل ترتيبًا معينًا، والمهم هو عدد الأفكار وليس نوعها.

8) ما الأعمال (الأنشطة) المحددة التي على المنظمة أن تقوم بها لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟

على الدارس أن يدرس قائمة الأفكار/ الخطوات التي تمخضت عنها عملية عصف الأفكار، ويجب تحديد فرد أو مجموعة أفراد يتولى (يتولون) القيام بالعمل أو الخطوة ووقت إنجازه (إنجازها)، ويجب أن يعالج العمل أو الخطوة أسباب المشكلة والعقبات التي يجب مواجهتها. ويمكن استخدام القائمة التالية:

الأعمال/ الخطوات المحددة	الفرد/ الجماعة التي ستقوم بالعمل	الوقت المحدد لإنجازه

9) ما الموارد (الزمن المطلوب، والمعلومات، والأموال، والأدوات، والأنظمة) المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوب فيها لتحقيق الهدف الاستراتيجي. ويمكن استخدام القائمة التالية:

الرقم	المورد المطلوب	تقدير الكلفة	المصدر أو الاسترتيجية للحصول على المورد
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

سابعًا . دليل إعداد خطة استراتيجية لمنظمة ما

يعتمد بناء مفردات دليل إعداد خطة استراتيجية لمنظمة ما على **افتراضات** معينة هذه أهمها:

1. قيام مستشار إداري (Consultant) داخلي أو خارجي بمهمة إعداد الخطة الاستراتيجية أو المعاونة في ذلك.
2. تحديد أدوار المستشار الإداري، وهل هي أدوار تقليدية تتمثل في تقديم معلومات تطلب منه عن الخطة الاستراتيجية، أو تقديم توصيات بشأنها والمساعدة في تنفيذ التوصيات، أم هي أدوار حديثة تتمثل في بناء إجماع والتزام من المستشير (مسؤولي المنظمة) والمعاونة على التعلم ووضع مفردات الخطة والمساعدة على تنفيذها وتقييم التنفيذ، وبالتالي المساهمة في تحسين فعالية المنظمة المستشيرة.
3. الأخذ بالاقتراح التالي، وهو أنك مستشار طُلب إليك إعداد خطة استراتيجية، وأنك تقوم بما أطلقنا عليه مصطلح الأدوار الحديثة للمستشار الإداري.

خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية:

(1) **قيام المستشار بدراسة أوضاع المنظمة من جميع جوانبها**، وهذا يتطلب ما يلي:

1. إجراء مقابلات مكثفة مع المسؤول الرئيسي في المنظمة ونوابه ومساعديه، والمسؤولين الكبار في المنظمة، ومع رئيس مجلس الإدارة (إن وجد)، وأعضاء مجلس الإدارة.
2. دراسة الوثائق الرئيسية للمنظمة، ومنها:
   - الهيكل التنظيمي.
   - القوانين (إن وجدت) والأنظمة والتعليمات.
   - التقارير السنوية الصادرة عن المنظمة.

3. إعداد تقرير أولي عن أوضاع المنظمة ومناقشته مع المسؤولين في المنظمة.

4. الاتفاق على خطة عمل للإستشارة من حيث دور المستشار ودور فريق العمل الذي يتفق على أن يعمل معه، والمراحل الزمنية التي ستستغرقها الاستشارة.

(2) **بناء إجماع والتزام من مسؤولي المنظمة ومساعدتهم على التعلم**، وهذا يتطلب:

1. تزويد المسؤولين وفريق العمل بالأدبيات الرئيسية عن الإدارة الاستراتيجية، ومنها:

أ. كتاب المؤلفين عن أساسيات في الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق.

ب. جرادات، ناصر (2013). الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

ت. قطامين، أحمد (2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

ث. David, Fred R. (2001). Strategic Management, Concepts and Cases, Boston: Pearson, Global Edition, Thirteenth Edition.

ج. Johnson, Jerry and Scholes, Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy, Harlow, England: Prentice Hall.

ح. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012) Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition.

خ. Johnson, Jery and Scholes, Kevan (2002). Exploring Corporate Strategy, Harlow, England: Prentice Hall.

د. نماذج من الخطط الاستراتيجية في الأردن والعالم العربي والعالم.

2. عقد مشاغل تدريبية (Training Workshops) تتناول الموضوعات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، ويكون الهدف منها تزويد المشاركين بمعلومات دقيقة مختصرة عن الإدارة

الاستراتيجية والخروج بنتاجات عملية (Outcomes) قابلة للتطبيق وبناء مهارات ذات صلة بمفردات الخطة

(3) **بناء مفردات الخطة الاستراتيجية للمنظمة**، ويتضمن ذلك الخطوات التالية:

1. إجراء التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وهنا يستعين المستشار بما كُتب عن الموضوع في كتاب أساسيات في الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، والنماذج الواردة فيه، وهذه عملية مهمة يجب إشراك جميع المسؤولين الرئيسيين فيها، ويمكن عند تحديد نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) القيام بعملية عصف ذهني (Brainstorming)، كما يجب أن نحذر بأن الذين يضعون خططاً استراتيجية قد يقعون في منزلق التقليل من عوامل الضعف والمبالغة في عوامل القوة. ويمكن استخدام نموذج عوامل القوة والضعف لتنظيم عملية إجراء التحليل الرباعي، ويتضمن الجزء التطبيقي من الكتاب هذا النموذج في ص ( ).
2. وضع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والقيم الرئيسية فيها. وفي كتاب أساسيات في الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق أمثلة على كل هذه العناصر ومواصفاتها، انظر الصفحات ( ).
3. اختيار المحاور التي ستتضمنها الخطة الاستراتيجية، والمحاور هي: القضايا/ المشكلات/ الفرص التي نجمت عن عملية التحليل الرباعي. ومن الأمثلة على المحاور ما ورد في الخطة الاستراتيجية لجامعة عمان العربية للدراسات العليا (2008-2012):

- الحاكمية والإدارة.
- أسس القبول.
- الاعتماد وضبط الجودة.

- التدريس.
- البحث العلمي.
- برامج خدمة المجتمع.
- شؤون الطلبة.

ومن المحاور لشركة صناعية/ تجارية ما يلي:

- الوضع المالي.
- الإنتاج.
- التسويق.
- الأجور والرواتب.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- المواد الأولية.
- المنافسون.

4. وضع تصور لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويتضمن التصور ما يلي:

- الهيكل التنظيمي المناسب.
- دور الاتصال في عملية التنفيذ.
- الموارد البشرية المطلوبة.
- الموارد الأخرى المطلوبة.
- دور القيادات.
- دور الحوافز في التنفيذ.

5. وضع تصور لتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- الأطراف المشتركة في التقييم.
- أدوات جمع البيانات.
- توقيتات التقييم.
- عقد اجتماعات التقييم ومناقشة التقارير التي تعدها الأطراف.
- إجراء التصويبات المطلوبة.

(4) في جميع مراحل بناء مفردات الخطة الاستراتيجية تكون أدوار المستشار كما يلي:

- مدربًا.
- مصدر خبرة (خبيرًا).
- مسهلاً لعمليات (Facilitator).
- مقيِّمًا لآراء مجموعات العمل.
- مقيِّمًا لتنفيذ الخطة.

(5) كتابة عقد (Contract) بين المستشار والمنظمة المستشيرة يبين أدوار المستشار ومدة العقد والمكافأة المطلوبة، كما يبين مسؤوليات الجهة المستشيرة، واستعدادها للتعلم لتكون منظمة ساعية للتعلم (A Learning Organization).

المصطلحات الأساسية
Glossary

- **أبعاد تنفيذ الاستراتيجية The Dimensions of Strategic Implementation**: كيفية تحديد الإجابات المختلفة لعدد من الأسئلة المحددة، والتي تمثل مع إجاباتها المتوقعة أبعاد عملية التنفيذ الاستراتيجي، وتشمل أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات تحديد: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، وكيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟.
- **الإجراءات Procedures**: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق هدف معين.
- **الأداء Performance**: النتيجة النهائية لنشاط معين تقوم به المنظمة، وهو عبارة عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد يكون الأداء جيدًا أو سيئًا، استنادًا إلى مدى النجاح أو الفشل في تنفيذ الخطط الموضوعة.
- **الإدارة الاستراتيجية Strategic Management**: **1**. تلك الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، وهي مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد الأداء بعيد المدى للمنظمة.

_______________________________ **2.** مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات (Strategies) مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها.

- **الإدارة الاستراتيجية كحقل دراسي A Field of Study:** مجموعة مفاهيم وأفكار ونظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المنظمات وتصورات قادتها للاتجاه المستقبلي لها وإلى أين ستنطلق، لتحقيق رسالتها وأهدافها.
- **الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق أو نشاط Practice or Activity:** هي علم وفن (Science and Art) وضع (صياغة) قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكنها من تحقيق أهدافها.
- **الإدارة بالأهداف Management by Objectives:** يقوم هذا الأسلوب على أساس توفير أكبر مشاركة ممكنة من العاملين في وضع أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي العمل على تنفيذها، كما يقوم هذا الأسلوب أيضًا على أساس ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال ربط عملية التخطيط بالأداء.
- **الإدارة كحقل من حقول الدراسة As A Study Field:** فرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة. وفي الإدارة تخصصات مختلفة منها الإدارة الاستراتيجية والإدارة التربوية وإدارة البنوك والمصارف.
- **الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية As A Practice:** هي عملية تحقيق أهداف المنظمات (Organizations) بالعمل مع الموارد البشرية فيها واستخدام الموارد غير البشرية (كالأموال

والموارد والمرافق والموارد المعلوماتية والتكنولوجيا والوقت) استخداما أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتوخي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في تلك المنظمات.

- **آراء الخبراء Expert Opinions:** يمثل هذا الأسلوب تقنية وصفية ونوعية، وليس كمية، تتم بالاستعانة بخبراء في مجال محدد لتحديد التطورات المتوقعة في مجال تخصصهم.
- **أساليب دلفي Delphi Technique:** تقنية نوعية تمثل توسعًا لآراء الخبراء، وتتم باختيار عدد من الخبراء، يعمل كل منهم بمعزل عن الآخر، لإعداد تنبؤاته وتحليلاته ثم جمعهم للخروج بتقديرات وتنبؤات متفق عليها.
- **الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence:** وهي العملية التي تقوم على جمع المعلومات السرية عن المنافسين والأطراف الأخرى، كالمجهزين والبنوك والحكومات ووحدات البحث والتطوير.
- **استراتيجيات الاستقرار Stability Strategies:** هي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة التي تقرر أن تبقي على الوضع الحالي دون إجراء أي تغيير.
- **استراتيجيات التراجع والانكماش Retrenchment Strategies:** هي تلك الاستراتيجيات التي تتبعها منظمة ما تجد بأنها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها.
- **الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies:** هي الاستراتيجيات التي تشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.
- **الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies:** وتعني القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.

- **استراتيجيات النمو Growth Strategies:** هي تلك الاستراتيجيات التي تلخص قرار الشركة لأن تنمو وتوسع فعالياتها الراهنة، باعتبار التوسع أحد الشروط المهمة للبقاء، ويعتبر النمو من الاستراتيجيات الجذابة التي تلفت نظر المنظمات عمومًا.
- **الاستراتيجية Strategy:** **1.** مجموعة الأهداف والغايات والقرارات والنظم الإدارية طويلة الأجل، والتي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، في ضوء ما تمتلكه المنظمة من مزايا تنافسية، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.

______________ **2.** وهي خطة تمكِّن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها، كما تمكِّنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها.

- **استراتيجية الالتفاف Turnaround Strategy:** هي استراتيجية تتبعها عادةً المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف، وتكون من خلال تغيير استراتيجية المنظمة في التنافس، وتصحيح الانحرافات والأخطاء المختلفة ثم العودة للعمل. فهي تعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن، وعدم الاستمرار في التقدم.
- **استراتيجية البحث والتطوير Strategy of Research & Development:** هي تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالنشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي.
- **استراتيجية التركيز Focus Strategy:** وفقًا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تتعامل مع سوق محدودة وضيقة، وتركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتمايز عالي، مما يعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها.

- **استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus Strategy:** هي الاستراتيجية التي تركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين.
- **الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy:** وتشمل استراتيجيات حول المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج؛ أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفء.
- **استراتيجية التصفية Liquidation Strategy:** وهي استراتيجية تلجأ إليها المنظمة عندما تفشل في اختيار وتطبيق واحدة من استراتيجيات التدهور الأخرى، وتكون من خلال تصفية المنظمة لممتلكاتها وبيع أنشطتها.
- **استراتيجية التقليد أو التابعية Technological Follower Strategy:** تتطلب هذه الاستراتيجية الاستثمار في متابعة المبدعين، والاستخبار عنهم من خلال ما يعرف بالاستخبارات التنافسية لتقليدهم فيما يتوصلون إليه من تطوير لوسائل عملهم المختلفة.
- **استراتيجية التمايز Differentiation Strategy:** استراتيجية منظمة تخدم سوقًا عريضةً وواسعةً وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها عن المنافسين من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه.
- **استراتيجية التنويع Diversification Strategy:** تعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى غير القطاعات التي تعمل فيها.
- **استراتيجية التنويع المركز Concentric Diversification Strategy:** تدخل المنظمة قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة، كأن تنوع شركة طباعة إلى سوق صناعة الورق.

- **استراتيجية التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy**: تعني التعاون الفعال ضمنيًا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وغالبًا يتم هذا التعاون من خلال تقليل كم الإنتاج ورفع الأسعار؛ وهي استراتيجية يمكن أن تكون مخالفة للقوانين.
- **استراتيجية التوقف والتقدم بحذر Pause and Proceed with Caution**: استراتيجية وقتية لمنظمة ترغب بالانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية.
- **استراتيجية الربح Profit Strategy**: استراتيجية منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، وترغب إدارتها بالإعلان عن ذلك، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.
- **استراتيجية الشراء بواسطة الانترنت Purchase via the Internet Strategy**: يمكن طلب المواد الأولية من مواقع المجهزين باستخدام الانترنت بدفعات صغيرة حسب الحاجة.
- **استراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy**: تعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي، وغالبًا ما يكون الطرف الآسر هو بنك أو مقرض، أوغيره.
- **الاستراتيجية العليا للمنظمة Corporate Strategy**: الاستراتيجية التي تتعلق بالإحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنشأة، وتصف توجهات المنظمة الكلية، وبما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها.
- **استراتيجية العمل Business Strategy**: هي استراتيجية الوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وتسعى إلى تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه.
- **استراتيجية القيادة التكنولوجية Technological Leader Strategy**: تكون المنظمة رائدة في مجال الإبداع والاختراع، مما يتطلب الاستثمار في أنشطة البحث الأساسي والاختراع.

- **استراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy**: تعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.
- **استراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy**: قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.
- **استراتيجية المحيط الأحمر Red Ocean Strategy**: الاستراتيجية التي تتعلق بالمنافسة في الأسواق المألوفة التي يكون الصراع فيها محتدما والمنافسة دموية.
- **استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy**: الاستراتيجية التي ترتبط بالإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات وفي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر الذي يشير إلى المنافسة الدموية.
- **استراتيجية المصدر الموازي Parallel Sourcing Strategy**: أي اعتماد مصدرين متوازيين في شراء التجهيزات اللازمة، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية للتخفيف من المخاطر الناجمة عن استخدام مصدر واحد.
- **استراتيجية النقل المركزي Central Transport Strategy**: يعني ذلك إيجاد دائرة مركزية على مستوى الإدارة العليا وفي المقر العام للشركة، تتولى مسؤولية النقل لكل وحدات العمل الفرعية.
- **استراتيجية الوالدية المؤسسية Corporate Parenting Strategy**: استراتيجية تقوم فيها المنظمة الأم بالنظر إلى مجموع وحدات العمل التي تتكون منها المنظمة ليس كوحدات عمل بل كاستثمار، فتركز على الموارد والقدرات الجوهرية التي تتوافر للمنظمة ككل وسبل تعزيزها.

- **استراتيجية الوظائف Functional Strategy:** المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية؛ أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل واستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية.
- **استراتيجية تخفيض الأصول Asset Reduction Strategy:** تكون من خلال تخفيض المنظمة لاستثمارها في الأصول المختلفة المستخدمة في أعمالها.
- **استراتيجية تركيز على التكاليف Cost Focus Strategy:** الاستراتيجية التي تركز على خدمة زبون أو جزء من سوق من خلال تخفيض الأسعار.
- **استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع Sell-out or Divestment Strategy:** أي أن يصفي أصحاب الشركة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى طرف آخر؛ وهذه استراتيجية مناسبة لمنظمة تعاني من مشاكل بسبب حجمها الكبير، فتقرر تصفية بعض استثماراتها.
- **استراتيجية تمركز السوق Market Concentration Strategy:** الاستراتيجية التي بموجبها تقوم المنظمة بتقديم منتجاتها لفئة محددة أو سوقًا محددة من خلال خفض معدل إنتاجها.
- **استراتيجية تنويع غير متصل Conglomerate Diversification Strategy:** أي التنويع إلى قطاعات مختلفة كليًا، كأن تدخل شركة صناعة منتجات غذائية إلى قطاع الصحافة والإعلام فتصدر مجلات أو تقيم محطات إذاعة وتلفزيون.
- **استراتيجية شراء خدمات النقل Outsourcing Strategy:** يتم التعاقد مع جهة خارجية لتولي مسؤوليات نقل المواد الأولية إلى مستودعات الشركة المختلفة.
- **استراتيجية قيادة السعر (الريادة في التكلفة) Cost Leadership Strategy:** استراتيجية جذب للزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة.

- **استراتيجية لا تغيير No Change Strategy**: استراتيجية عدم إجراء أي تغيير على الوضع الراهن، وغالبًا لان البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات تذكر، كما أن أرباح المنظمة مقبولة.
- **أصحاب المصالح Stakeholders**: الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات المنظمة، والتي تشعر بأن لها حصة أو منفعة من أدائها.
- **أصحاب المصلحة الثانويين Secondary Stakeholders**: وهم المجموعة التي لها مصلحة غير مباشرة بالمنظمة، ولكنها تتأثر بفعالياتها؛ وهذه المجموعة لا تراقب المنظمة بشكل مباشر ومنظم، ولا تتدخل إلا إذا حصل قصور ومشكلة.
- **أصحاب المصلحة الرئيسيين Primary Stakeholders**: وهم الفئات التي لها ارتباط مباشر بالمنظمة، وتمتلك قوة مساومة كافية للتأثير المباشر في القرارات الاستراتيجية للمنظمة، إذا تضررت من أفعالها.
- **اقتصاديات المدى Economies of Scope**: تحقيق عوائد نتيجة استخدام الفعالية لفائدة أكثر من منتج أو نشاط؛ كاستخدام المكائن أو قنوات التوزيع لخدمة أكثر من منتج، وتشير اقتصاديات المدى إلى العوائد الاقتصادية التي تحققها الشركة من تقديم عدد كبير من السلع والخدمات المختلفة باستخدام نفس الموارد.
- **الإنتاج النمطي Mass Production**: إنتاج كميات كبيرة جدًا من منتجات بمواصفات واحدة تعرض لكل الزبائن، وهذا الإنتاج يتحقق نتيجة استخدام برامج حاسوبية للمساعدة في التصميم، وبرامج أخرى للمساعدة في الإنتاج.
- **الإنتاج حسب الطلب Mass Customization**: إنتاج كبير مكيف حسب حاجات الزبائن المختلفين، أي الإنتاج حسب الطلب.

- **الأنظمة Systems**: مجموعة من التعليمات التي تعمل المنظمة بموجبها، والتي تشير إلى كيفية قيام المنظمة بإنجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظمة المعلومات، وغيرها من الأنظمة.
- **أنظمة الإنتاج Production Systems**: تلك النظم التي تتولى عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ سواء سلع أو خدمات.
- **أنظمة التصنيع المرن Flexible Manufacturing**: قدرة المنظمة على إنتاج منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن مختلفين، ومنتجات نمطية موجهة لكل الزبائن.
- **الانقطاع التكنولوجي Technological Discontinuity**: الاهتمام بالتغيرات التي تحصل في التكنولوجيا والتي قد تقود إلى تقادم تكنولوجيا قائمة وحلول تكنولوجيا جديدة محلها.
- **الأنموذج الفكري Conceptual Framwork**: هو أحد البنى أو اللبنات العقلية (Mental Constructs) التي يتضمنها أي حقل من حقول الدراسة وفي الإدارة بشكل عام وفي الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص.
- **الأهداف Objectives**: الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها والوصول إليها في المستقبل، ومن خلالها يتم الحكم على مدى نجاح المنظمة أو فشلها.
- **الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals**: تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- **الأهداف التشغيلية Operational Goals**: يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل.

- **الأهداف التفصيلية Objectives:** وهي ما تنتهي به عملية التخطيط، ويجب أن يتم صياغتها بشكل محدد، كميًا وزمنيًا.
- **الأهداف التكتيكية Tactical Goals:** يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- **بطاقة الأداء المتوازنة Balanced Scorecard:** هي إحدى وسائل مراقبة الأداء، وعملية تخطيط استراتيجي ونظام إدارة يستخدم في قطاع الأعمال والصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية، لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية.
- **بلورة الاستراتيجية Strategy Formulation:** عملية تحديد رسالة المنظمة، والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويطلق عليها البعض أحيانًا التخطيط بعيد المدى أو التخطيط الاستراتيجي.
- **البناء التنظيمي اللامركزي Uncentral Structure:** يعتمد هذا البناء اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويستخدم الإجراءات المرنة، ويناسب هذا التنظيم المنظمات التي تعمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة، وتشهد تغيرات مستمرة.
- **البناء التنظيمي المركزي Central Structure:** البناء التنظيمي الذي يركز على اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة، ويناسب المنظمات البيروقراطية التي تعمل في بيئة مستقرة.
- **البيئة المجتمعية Societal Environment:** المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر بها.

- **بيئة المهمات Tasks Environment:** القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد حالة المنافسة فيه، والمنافسين الأهم وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتقبين، والموردين، والسلع والخدمات البديلة.
- **التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:** تعني الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.
- **تحليل القطاع الصناعي Industry Sector Analysis:** أي تحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في صناعة السيارات تكون ضمن القطاع الصناعي، وتحديدًا قطاع صناعة السيارات.
- **تحليل المحفظة Portfolio Analysis:** الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية SBU's أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها؛ وهو أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجيتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل.
- **تحليل الموقف Situational Analysis:** عملية البحث عن الموائمة الاستراتيجية بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية.
- **التخطيط Planning:** نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة والاستراتيجيات الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمنظمة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية معينة.

- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**: **1.** العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ.

______________________________ **2.** تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه.

______________________________ **3.** مجموعة من الطرق والخطوات والأدوات القائمة على التنبؤ والتي تمكن المنظمة من دراسة وتحديد استراتيجيتها. ويشير إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

- **التخطيط Planning**: يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف المدير أو العملية الإدارية، ويشير إلى الكيفية التي تتمكن المنظمات بموجبها من تحديد المستقبل، كما يعني عملية التحديد التي تتم في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل.
- **التداؤب synergy**: تعني تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في سلسلة القيمة والعلاقة بين السلاسل المختلفة.
- **التدقيق Audit**: يعني التقويم النظامي لفعالية استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإجراءاتها الإدارية.
- **التركيز الأفقي Horizontal Concentration**: يعني دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المنظمة.
- **التركيز العمودي Vertical Concentration**: يعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كأن تقرر المنظمة أن تقوم بنشاط نقل المواد الأولية عوضًا عن الاعتماد على ناقلين.

- **التسيير الاستراتيجي Strategic Management**: يبحث في طريقة تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب تغطيته لجزء من التنفيذ، وتشترك كل المستويات الإدارية في إعداد الاستراتيجية، كما يعني التحديد الفعال لكل من المهمة والرؤية والمحاور الاستراتيجية المختلفة والأهداف والخطط الاستراتيجية.
- **التشظية Fragmentation**: وتعني تقسيم السوق بين عدد كبير من الشركات الصغيرة التي تتنافس على أبعاد مختلفة من القطاع، أي تعدد المنافسين لنفس السوق أو السلعة.
- **التصميم بمساعدة الكمبيوتر Computer-Aided Design (CAD)**: وهو استخدام برامج الكمبيوتر للمساعدة في تصميم المنتجات، ويوفر ذلك للمستخدم القدرة على تبسيط عمليات التصميم المختلفة، وبسرعة كبيرة.
- **التصنيع بمساعدة الكمبيوتر Computer-Aided Manufacturing (CAM)**: وهو استخدام برامج الكمبيوتر للسيطرة على الأدوات والآلات والماكينات ذات الصلة بمجال تصنيع قطع معينة.
- **التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking**: هو ذلك التفكير الذي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية.
- **التقنيات الإدارية الحديثة**: هي أدوات استمدت من العلوم السلوكية الحديثة (مثل علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع) لتسهل عملية تعلم وتعليم المفاهيم والنظريات الإدارية بطريقة منظمة، مشوقة، وفعَالة، وكذلك لبناء مهارات واتجاهات لدى المتعلمين
- **التقييم الاستراتيجي Strategic Evaluation**: وهو ذلك النشاط الذي يقوم به المديرون في المنظمة لمقارنة النتائج التي تحققت فعلاً من تنفيذ الاستراتيجية مع الأداء المتوقع أو المخطط له.

- **التنافس المفرط Hyper Competition:** وهو التنافس الشديد نتيجة التقلبات المحلية والدولية، ودخول منافسين جدد يتسمون بنزعة عالية للمنافسة والإبداع والجرأة وممارسات جديدة ويقود هذا النوع من المنافسة إلى أساليب منافسة شرسة واستراتيجيات تراعيها، بالإضافة إلى الشراسة في التجسس والحصول على معلومات عن أولئك المنافسين الجدد.
- **التنظيم Organization:** الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنسيق جهود جماعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة.
- **تنفيذ الاستراتيجية Strategic Implementation:** هو مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، والسياسات التي تم اعتمادها موضع التنفيذ من خلال إقرار البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.
- **التنوع البشري Human Diversity:** ويعني وجود خصائص لقوة العمل تتمثل في الاختلاف من حيث الجنس والعرق والعمر والجنسية والجوانب الأخرى ذات العلاقة.
- **التوجيه Direction:** وهو العملية التي يقوم بها القائد أو المدير بهدف حشد طاقات الأفراد نحو تحقيق الأهداف بفعالية.
- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture:** هي تشمل مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة؛ وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة.
- **الحالة Case:** هي وصف مكتوب، وبصيغة الماضي، مستخدمين كلمات أو أرقامًا، لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية أو موقف حقيقي يواجه مديرًا أو مجموعة من الإداريين أو مؤسسة ما.

- **الخطة Plan**: هي وثيقة تلخص كيف يمكن أن نحقق الأهداف التي يضعها طرف ما، وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيتات (Schedules) وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق الأهداف.
- **الخطة الاستراتيجية Strategic Plans**: وتعني تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها.
- **الرؤية Vision**: هي تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً.
- **رسالة المنظمة Mission**: هي عملية صياغة مثالية تحدد الغرض من وجود المنظمة، وتستند على أهدافها، أي أن الرسالة عبارة عن صياغات عامة لما تريد المنظمة أن تحققه.
- **الرصد البيئي Environmental Scanning**: هو عملية جمع المعلومات ومتابعة وتقييم ما يحصل في البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة ونشرها وتوزيعها للأشخاص الرئيسيين في المنظمة كمتطلبات مهمة لتحديد الاستراتيجية المناسبة.
- **رصد القوى الاقتصادية Economic Forces Scanning**: ويعني تحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي الناتج القومي، ومعدلات الاشتغال أو البطالة، وأسعار الفائدة، وغيرها من المؤشرات الاقتصادية.
- **رصد القوى الثقافية والاجتماعية Socio & Cultural Forces Scanning**: ويعني تحليل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها والقيم الثقافية السائدة.

- **رصد القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces Scanning**: ويعني تحليل النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة.
- **رصد القوى والعوامل التكنولوجية Technological Forces Scanning**: ويعني تحليل الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة.
- **رصد وتحليل البيئة الخارجية External Environment Scanning**: ويعني تحليل العوامل التي تتمتع بها البيئة الخارجية، والتي تنطوي على فرص يمكن أن تتوفر للمنظمة، أو تهديدات يمكن أن تتعرض لها.
- **رصد وتحليل البيئة الداخلية Internal Environment Scanning**: يعني ذلك تحليل ودراسة حالة الأبعاد الداخلية في المنظمة، بهدف حصر وتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة، ونقاط الضعف التي تعاني منها.
- **الرقابة Control**: هي إحدى وظائف الإدارة، والتي يتلخص دورها في التأكد من أن الانجازات والتصرفات التي تحققت تتوافق مع ما خططت له المنظمة.
- **الرقابة الإدارية Administrative Control**: هي الاضطلاع بمهمة الرقابة على وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويقوم بها عادةً مديرو المستوى الأوسط في المنظمة.
- **الرقابة الاستراتيجية Strategic Control**: إحدى أنواع الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب.
- **الرقابة التشغيلية أو الوظيفية Functional Control**: ترتبط بالاستراتيجيات الوظيفية، وبالتالي فهي رقابة تفصيلية ودقيقة، ويضطلع بها رؤساء الأقسام ومشرفو العمال.

- **رقابة التغذية الأمامية Feed Forward Control**: تعني قيام المنظمة بالرقابة على عوامل البيئة الخارجية بشكل مسبق، وذلك بهدف إجراء التغييرات المطلوبة والضرورية بشكل مسبق، وقبل البدء بعملية التنفيذ.
- **رقابة التغذية العكسية Feedback Control**: وهي الرقابة التي تتم بعد انتهاء عملية التنفيذ، حيث تكون المنظمة قد حققت نتائج معينة، ومن خلال هذه الرقابة يتم تزويد المديرين بمعلومات عن نتائج الأنشطة التنظيمية التي تم القيام بها.
- **الرقابة التنظيمية Organizational Control**: هي واحدة من وظائف الإدارة العليا، وهي مفهوم شامل يتضمن كلاً من الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية، أي أنها رقابة شاملة لكل عمليات المنظمة.
- **الرقابة المالية Financial Control**: هي إحدى مكونات الرقابة التنظيمية، وتشير إلى الرقابة على مصادر التمويل، وكذلك الرقابة على أوجه الصرف المختلفة التي تقوم بها المنظمة، ولكن في المدى القصير.
- **الرقابة المتزامنة Concurrent Control**: وهي الرقابة التي تتم ممارستها بشكل متزامن مع عملية التنفيذ الاستراتيجي، أي أنها رقابة تسير مع كل خطوة من خطوات التنفيذ الاستراتيجي.
- **سلسلة القيمة Value Chain**: هي سلسلة الفعاليات التي تمارسها المنظمة وتحقق كل منها جزءًا من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع لغاية ما يصل المنتج إلى المستفيد منه.
- **السياسات Polices**: هي مجموعة المبادئ والقواعد والأحكام التي تضعها الإدارة العليا لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة، وقد تكون السياسة مكتوبة أو غير مكتوبة، وتعمل السياسة على توجيه تفكير العاملين عندما يقومون باتخاذ قراراتهم المختلفة.

- **السياسة العامة للمنظمة Corporate Policy**: هي السياسة التي تهدف إلى تعظيم أرباح المنظمة عن طريق رفع قيمة أسهمها، ويتم ذلك من خلال قيام الإدارة العامة لتلك المنظمة بالتنسيق الفعال بين السياسة العامة للمنظمة واستراتيجيات المنتجات والأسواق، كون تلك المنظمة تعرض منتجاتها المتعددة في أسواقٍ مختلفة.
- **السيناريو Scenario**: هو ميزانية تقديرية تتنبأ عن كيف ستؤثر العوامل الخارجية المهمة على أداء المنظمة في حالة اختيار استراتيجية معينة، وهي وسيلة تساعد في تقييم الاستراتيجيات المختلفة.
- **سيناريو القطاع Industry Scenario**: هو سيناريو يرسم التطور المتوقع في قطاع معين نتيجة تحولات اجتماعية وسياسية وغيرها ربما تؤثر على القطاع.
- **صحف العمل Worksheets**: هي أدوات تساعد الدارس على تحديد ملامح قضية أو مشكلة والإجابة عن تساؤلات عنها أو اقتراح خطوات للعمل. وهي قد تعالج كل هذه الجوانب أو واحدة أو أكثر منها.
- **العصف الذهني Brainstorming**: تكنيك نوعي أي غير كمي، يقوم على أساس مساعدة مجموعة من الأشخاص الانطلاق بتفكيرهم للتمكن من تحديد أحداث وتطورات يمكن حصولها في المستقبل لكن تفكيرهم التقليدي يحول دون تصورها.
- **عقد إدارة Management Contract**: ويعني أن تبيع الشركة مهاراتها الإدارية وكوادرها المتخصصة من خلال عقد لمساعدة شركة في دولة ثانية لتشغيل مشاريعها.
- **عملية صياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation Process**: عملية وضع وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى وتتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كما

تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل ايضاً اختيار استرايجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات.

- **عناصر النجاح الحرجة Critical Sucsses Factors:** تلك العناصر التي تحدد نجاح المنظمة، كونها تعكس عوامل النجاح الحاكمة، والتي تحكم على مدى نجاح المنظمة من عدمه.
- **العوامل البيئية الخارجية External Environmental Factors:** تلك العوامل المهمة التي تؤثر في المنظمة ولكنها خارج سلطتها.
- **العوامل الداخلية Internal Factors:** هي عوامل داخل المنظمة تملك السلطة عليها، كطبيعة أنشطتها الداخلية ومواردها وغيرها.
- **العوامل المجتمعية العامة Societal Factors:** تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عمومًا، وتؤثر في المنظمة، وتتمثل في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه.

العولمة Globalization: هي تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تربوي تذوب فيه الحدود بين الدول، وبين الشمال والجنوب، وبين الحضارات بعضها بعضاً، وتتواصل فيه الامم والشعوب والدول والأفراد باستمرار وبسرعات هائلة، وينشأ اعتماد متبادل (Interdependence) بينها في جميع مجالات الحياة، كالاعتماد المتبادل في رأس المال والاستثمارات والسلع والخدمات، والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص.

- **الغايات الاستراتيجية Strategic Goals:** هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة تحقيقها على المدى البعيد، وينبغي أن تكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، وقابلة للتحقق، ومتقدمة على الأهداف، وواضحة ومفهومة، ومقبولة ومرنة.

- **الفجوة الاستراتيجية Strategy Gap:** هي الفرق بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المثالي المستهدف الوصول إليه.
- **الفعاليات الأولية أو الأساسية Primary Activities:** هي تلك الفعاليات التي تبدأ من الإمداد والتموين الداخل ؛ أي اقتناء وخزن المواد الأولية، مرورًا بعمليات التصنيع والإنتاج ولغاية الإمداد والتموين الخارج؛ أي خزن وتوزيع المنتجات، ثم التسويق والبيع، ثم خدمات ما بعد البيع من تركيب، وتصليح، وتوفير قطع غيار، والمستلزمات الأخرى.
- **الفعاليات المساندة Support Activities:** هي الفعاليات التي تشمل الشراء، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير، والبناء التحتي للشركة والذي يتمثل في المحاسبة والمالية والتخطيط الاستراتيجي.
- **القدرات Capabilities:** تشير إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها، وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية، وقدرات مالية، وغيرها.
- **قرار شراء الفعاليات من الخارج Decision Outsourcing:** عملية شراء فعالية معينة كانت المنظمة تنفذها داخليًا من الخارج.
- **القواعد Rules:** هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، أي أن القواعد قد تكون آمرة أو ناهية.
- **القيادة Leadership:** هي القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف بحماس واندفاع، وذلك من خلال توجيههم وإرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية.
- **قياس الأداء Performance Measure:** **هي** المراقبة المستمرة لنشاطات وفعاليات وإنجازات المنظمة، وتسجيل تلك الانجازات، خاصة ما يتعلق بتحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديها مسبقًا.

- **القيم Values:** هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضًا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم.
- **قيم المنظمة Organization Values:** هي تلك القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضًا في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكًا أخلاقيًا في المنظمة. وتنمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيًا عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة (Culture) وسلوك الأفراد.
- **القيم والغايات المشتركة Shared Values & Goals:** هي تلك التطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المنظمة تحقيقه والوصول إليه.
- **كتابة السيناريوهات Scenario Writing:** يعتمد هذا الأسلوب على النماذج الإحصائية للخروج بأكثر من سيناريو واحتمال، مثلاً؛ سيناريو للاحتمال الأفضل، وسيناريو للاحتمال الأقوى، وسيناريو للاحتمال الأضعف، وهكذا.
- **كثافة البحث والتطوير R & D Intensity:** أي نسبة مبالغ الاستثمار في البحث والتطوير إلى الإيرادات من المبيعات، والتي تعكس حجم الاستثمار في هذا النشاط.
- **الكفايات المميزة Distinctive Competencies:** هي قدرات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين.
- **الكفايات أو المؤهلات الجوهرية Core Competencies:** مجموعة مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المنظمة.

- **الكفاية التكنولوجية Technological Competence**: تعني مهارة المنظمة في الاختراع والإبداع والابتكار.
- **الكوة المواتية Propitious Niche**: سوق أو جزء من سوق يكون ملائمًا للمنظمة، بحيث تسعى لإشغاله لمدة طويلة، ويجد المنافسون صعوبة في إزاحتها عنه لأنهم لن يجدوا جدوى من دخوله.
- **محامي الشيطان The Devil's Advocate**: تقنية تقوم على أساس أن يتم تكليف أحد الأفراد المؤتمنين ليكون دوره في اجتماعات اختيار الاستراتيجية انتقادها وإبراز عيبوها.
- **مزيج البحث والتطوير R & D Mix**: أي نوع أنشطة البحث والتطوير التي تهتم بها المنظمة، وقد تكون هذه الأنشطة بحثًا وتطويرًا أساسيًا، أو بحثًا وتطويرًا لمنتجات، أو بحثًا وتطويرًا هندسيًا وعمليات.
- **منح الامتيازات Franchising**: ويعني الاتفاق مع شركة ما في الدولة المراد الدخول إليها بمنحها حقوق استخدام اسم الشركة وأنظمتها في الإنتاج، ويكون ذلك مقابل نسبة من المبيعات.
- **منح التراخيص licensing**: ويعني إعطاء شركة ما في الدولة التي تقرر المنظمة العمل فيها أو خدمتها ترخيص إنتاج أو بيع سلعها أو خدماتها مقابل رسوم معينة.
- **منحنى الخبرة Experience Curve**: ويسمى أحيانًا منحنى التعلم، والذي يعكس الوقت الذي مارست فيه الشركة أو الفرد عمل ما، لأن التكرار يؤدي إلى تعلم وتقليص للوقت والتكاليف
- **المنظمة الارتجاعية Reactor**: وهي منظمة تنحصر استراتيجيتها بالاستجابة للمتغيرات البيئية؛ وليس لها استراتيجية واضحة المعالم.
- **المنظمة الدفاعية Defender**: تكون هذه المنظمة محافظة وحذرة، وتهتم بزيادة كفاءة عملياتها الحالية، ولا تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتغيير.

- **المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization**: هي المنظمة المتمرسة في مهارات خلق واقتناء وتحويل المعرفة وتعديل سلوكها ليعكس ذلك المعرفة الجديدة.
- **المنظمة المحللة Analyzer**: وتسمى أيضًا المنظمة المركبة لأنها تضم نمطين أو وحدتين منفصلتين، واحدة دفاعية محافظة والثانية منقبة ومجددة، وكل وحدة تخدم سوقًا مختلفة.
- **المنظمة المنقبة Prospector**: وهي منظمة مغامرة ومجازفة، وتركز على تشخيص الفرص للإسراع باقتناصها، كما تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتجريب؛ ولكنها قد تكون غير كفوءة.
- **منهج الرصد المستند على الموارد Resource-Based Scanning**: هو عملية الرصد التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكنها من تحقيق ميزة على منافسيها.
- **المهارات Skills**: وهي ما يمتلكه العاملون في المنظمة من إمكانات وقدرات وكفاءات، مما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي.
- **مهارة نقل التكنولوجيا Technology Transfer**: وتعني مهارة نقل الأفكار من المختبر إلى السوق لاستثمارها في عمل المنظمة.
- **الموارد Resources**: أي من الأصول التي تتحكم بها المنظمة؛ وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية، والموارد المادية من مكائن، وأجهزة، وبناء، وقنوات نقل وتوزيع.
- **الموازنات Budgeting**: عبارة عن بيان بالنتائج المتوقعة في المستقبل، أي أنها خطط مستقبلية بشكل رقمي، وقد تكون مالية كالنفقات والإيرادات، أو غير مالية مثل ساعات العمل وعدد الوحدات المنتجة وحجم المبيعات، وغيرها.
- **النافذة الاستراتيجية Strategic Window**: وتعني حاجة غير مشبعة في السوق تملك المنظمة نقاط القوة والقدرات لاستغلالها.

- **نظام الإنتاج المتقطع Intermittent Production**: وهو الإنتاج الذي تتم معالجة كل فقرة فيه بشكل مختلف، مما ينطوي على كثافة عمل عالية كما هو الحال بالنسبة للحرفي الذي ينتج كل قطعة بمفردها.
- **نظام الإنتاج المستمر Continuous Production**: وهو الإنتاج الذي يتم على شكل خطوات مستمرة متتالية بطريقة واحدة نتيجة استثمار كبير في الأصول الثابتة والمكائن.
- **النماذج Forms**: هي نوع من التقنيات الإدارية التي تستخدم في مجالات إدارية واسعة، ومن الأمثلة على ذلك النماذج التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية كعمليات الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء. وهي أدوات مفيدة كذلك في الإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها أو عملياتها.
- **النماذج الإحصائية Statistical Modeling**: وهي أساليب كمية تستخدم وتحلل بيانات تاريخية لتشخيص عوامل مؤثرة في الظاهرة، كما بالنسبة للتقديرات عن التغير في حجم السكان أو النمو الاقتصادي وغيره.
- **نمط الإدارة Style**: الطريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المنظمة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك النمط القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المنظمة.
- **نمط الإنتاج Production Pattern**: الطريقة التي يصنع بموجبها المنتج التام، حيث يوجد هناك عدة طرق لذلك.
- **النمو الداخلي Internal Growth**: أي أن تستخدم المنظمة مواردها لتوسع أنشطتها أو تقيم وحدات جديدة.
- **نوعية حياة العمل Quality of Work Life**: يشير ذلك إلى نوع الحياة التي توفرها الشركة للعاملين لديها، والذي يؤثر على الرضا، وحتى على العلاقات مع النقابة.

- **الهدف Objectives**: حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة.
- **وحدة الأعمال Businesses Unit**: جزء من المنظمة، أو نظام فرعي للمنظمة، يمتلك منتجًا معينًا وسوقًا معينة.
- **وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business Units**: مجموعة تنظيمية منفصلة ومستقلة، وتعمل على أساس التخصص في الإنتاج والتسويق، وتتمتع بصلاحيات ومسؤوليات لإدارة شؤونها الخاصة ووضع الاستراتيجيات التنافسية وفقًا لما تراه مناسبًا لها.
- **اليقظة Vigilance**: يعود أصل الكلمة إلى اللفظ اللاتيني Vigila، والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة من أجل حماية والحفاظ على مكان ما، وتعني اليقظة عمومًا أن يكون الشخص على تيقظ؛ أي أن يكون لديه وعي وإحساس، وأن يكون مستعدًا لاستقبال وتلقي كل ما يرده من محيطه الخارجي من إشارات وأفعال وأقوال، ومعرفة متى وأين تحدث.
- **اليقظة الاستراتيجية Vigilance Strategy**: وهي مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس ملاحظة وتحليل البيئة لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة في ضوء ذلك التحليل.
- **اليقظة البيئية Environmental Vigilance**: وهي تلك اليقظة التي تسعى إلى التيقظ والمراقبة المستمرة لكل ما يحدث من تطورات في المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية، أي أنها ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة، وتعمل على رصد أي تغير في تلك المجالات لمعالجة ذلك التغير بشكل سريع.
- **اليقظة التجارية Commercial Vigilance**: وهي ذلك النوع الذي يعمل على متابعة التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين، وتطور رغباتهم، واحتياجاتهم، وشكاواهم، وكذلك تطور

السوق، وقضايا العرض والطلب، والقضايا المرتبطة بالموزعين، والبحث عن كيفية استمرار العلاقة مع العملاء والموردين، والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات.

- **اليقظة التكنولوجية Technical Vigilance:** وتعني مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل الكشف عن التغيرات والتطورات والمستجدات التي تحصل في البيئة التكنولوجية.
- **اليقظة التنافسية Competitive Vigilance:** ترتبط بتحركات المنافسين، سواء الحاليين أو المرتقبين، أو أولئك الذين يقدمون منتجات بديلة، وتحدد شدة ضغط المنافسين وقدراتهم لتمكين المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب.

قائمة المراجع

أ) المراجع باللغة العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2010). **المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2003). **الإدارة الاستراتيجية . مفاهيم ونماذج تطبيقية**، القاهرة: الدار الجامعية.

برنوطي، سعاد نائف (2008). **الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004). **الإدارة الاستراتيجية . إدارة جديدة في عالم متغير**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . منهج معاصر**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن (2004). **منهج الإدارة العليا . الإدارة الاستراتيجية، المبادئ والأدوات**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة . بمبك.

تومسون، آرثر أيه، وستريكلاند، أيه جي (2006). **الإدارة الاستراتيجية . الحالات العملية**، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.

جرادات، ناصر "محمد سعود" (2013). **الإدارة الاستراتيجية . منظور تكاملي حديث**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر "محمد سعود"، والمعاني، أحمد إسماعيل، والصالح، أسماء رشاد (2011). **إدارة المعرفة**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر "محمد سعود"، والمعاني، أحمد إسماعيل، وعريقات، أحمد يوسف (2013). **إدارة التغيير والتطوير**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر، وأبو الحمام، عزام (2013). **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). **الإدارة الاستراتيجية . مفاهيمها . مداخلها . عملياتها المعاصرة**، ط2، عمان: دار وائل للنشر.

الخالدي، إبراهيم شهاب بدر (2010). **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، عمان: دار الإعلام.

الخفاجي، نعمة عباس (2008). **الفكر الاستراتيجي . قراءات معاصرة**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (1982). **أساليب مناقشة الحالات الإدارية في التعليم الجامعي الإداري والتدريب الإداري**، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري (1985). **تقنيات إدارية حديثة، المنهجية، ونماذج منتقاه**، بيروت: دار الجيل، عمان: مكتبة المحتسب.

درة، عبد الباري (1998). تأصيل العلوم الشرطية في الوطن العربي في عالم متغير، **بحث قدم إلى مؤتمر الشارقة الدولي لتأصيل العلوم الشرطية**، الشارقة، 13-1998/12/16.

درة، عبد الباري (2013). **المهارات العشر للثقة بالنفس . النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1**، عمان: دار وائل للنشر.

درة، عبد الباري والمجالي، نبيل (2010). **العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق . منحى نظامي واستراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري وجودة، محفوظ (2011). **الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلك (2005). **الإدارة الاستراتيجية . مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رزوق، سعد (1979). **موسوعة علم النفس، الطبعة الثانية**، بيروت: المؤسسة العربية للنشر والتوزيع.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008). **الإدارة الاستراتيجية . مدخل تكاملي**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الركابي، كاظم نزار (2004). **الإدارة الاستراتيجية ـ العولمة والمنافسة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد (2005). **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق محمد، والعدلوني محمد أكرم (1425هـ). **كيف تكتب خطة استراتيجية؟**، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

السيد، إسماعيل محمد (1993). **الإدارة الاستراتيجية ـ مفاهيم وحالات تطبيقية**، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

شومان، مؤسسة عبد الحميد (2012). **كامل العجلوني طبيبًا وعالمًا وإنسانًا**، **الطبعة الأولى**، عمان.

صادق، محمد (1980). **إدارة التنمية وطموحات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العالم العربي عام 2000**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

الضمور، أحمد هاني، والقطامين، أحمد عطا الله (2005). **الإدارة الاستراتيجية**، القدس: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الطيب، حسن أبشر (1989). **إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري ـ دراسات تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي**، الكويت: ذات السلاسل.

عاشور، أحمد صقر (1995). **إصلاح الإدارة الحكومية: آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عريقات، أحمد يوسف، وجرادات، ناصر "محمد سعود" والمعاني، أحمد إسماعيل (2012). **إدارة الإنتاج والعمليات**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن (2010). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ـ الأعمال والمجتمع**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2009). **الإدارة الاستراتيجية . منظور منهجي متكامل**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غراب، كامل السيد (1995). **الإدارة الاستراتيجية . أصول علمية وحالات عملية**، الرياض: جامعة الملك سعود.

فهمي، عبد القادر محمد (2011). **المدخل إلى دراسة الاستراتيجية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد (1996). **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، الطبعة الثانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد (2009). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة الثانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2000). **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المساد، محمود أحمد (2010). **الإدارة الاستراتيجية والإدارة المدرسية**، القاهرة: الشركة المصرية العالمية للنشر.

المشني، نانسي داود علي (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن . شركة النبيل للصناعات الغذائية دراسة حالة، **دراسة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان . الأردن.

المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، وجرادات، ناصر (2011). **قضايا إدارية معاصرة**، عمان: دار وائل للنشر.

ناصر الدين، يعقوب عادل عبد المنعم (2013). دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الحكمة . دراسة تحليلية لأنماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، طرابلس . لبنان.

هل، شارلز، وجونز، جاريث (2001). **الإدارة الاستراتيجية:** الجزء الأول . مدخل متكامل، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.

وهبة، نخلة (2001). **رعب السؤال وأزمة الفكر التربوي: أنا أسأل ...إذاً ... أنا أفكر**، الطبعة الأولى، بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

ب) المراجع باللغة الانجليزية:

Abrahams, Jeffry (1999). **The Mission Statement Book**, Berkeley, California: Ten Speed Press.

Bannock, Graham, Davis, Evan, Troti, Paul and Uncles, Mark (2002). **The New Penguin Dictionary of Business,** England: Benguin Books.

Barney, Jay B & Hesterly, William S. (2006). **Strategic Management & Competitive Advantage: Concepts**, 4th Edition, New York: Pearson Education.

Burnes, B., (2000). **Managing Change a Strategic Approach to Organization Dynamics**, 3rd Ed., England: Prentice Hall.

Burtonshow-Gunn, Simon (2008). **The Essential Management Toolbox – Tools, Models and Notes for Managers and Consultants,** West Sussex, England: John Wiley and Sons, Ltd.

Charney, CY. (2006). **The Leader's Tool Kit: Hundreds and Techniques for Developing the Skills you Need,** New York: American Management Association.

Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management, 2th Edition,** Australia: Thomson – South – Western.

David, Fred R. (2001). **Strategic Management, Concepts and Cases**, Boston: Pearson, Global Edition, Thirteenth Edition.

Eigen, Lewis D. and Jonathan P. Siegel (1989). **The Manager's Book of Quotations,** New York: AMACOM, A Division of American Management Association.

Farren, Mick (2004). **Words of Wisdom,** London: Chrysalis Books. Group.

Goetsch, David L. and Davis, Shanley B. (2010). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality,** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc., Sixth Edition.

Grundy, Tony (2005). **Gurus on Business Strategy,** New Delhi: Viva Books Private Limited.

Hindle, Tim (2012). **Guide to Management Ideas and Gurus,** London: The Economist News Paper Ltd.

Johnson, Jerry and Scholes, Kevan (2002). **Exploring Corporate Strategy,** Harlow, England: Prentice Hall.

Kim, W. Chan & Mauborgnem Renee (2005**). Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Boston: Harvard Business School Press.

Kinicki, Angelo and Williams, Brain K. (2006). **Management a Practical Introduction**, Boston: McGraw Hill, Irwin.

Kishore, Ravi M. (2010). **Strategic Management:Text and Cases,** New Delhi: Taxman Publications (P.) Ltd.

Mager, Robert F. (1984). **Preparing Instructional Objectives,** Revised Second Edition, Belmont: California: Pitman Learning, Inc.

Mohammad, Mahathir (2006). **Islam, Knowledge and Other Affairs,** Selangor, Malaysia: MPH Publishing.

Muna, Farid A. (1980). **The Arab Executive,** New York: St. Martin’s Press.

Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. Jr. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies,** New York: Warner Books.

Prasad, Ajit (2002). **A Dictionary of Strategic Management,** New Delhi: Excel Books.

Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima (2011). **Management: Arab World Edition,** Essex, England: Pearson Education Limited.

Russel, Jeffrey and Russel, Linda (2005). **Strategic Planning Training,** Alexandria, Va: The American Society for Training and development, The ASTD Press.

Scott, Cynthia, Jaffe, Dennis T. and Tobe, Glenn R. (1993). **Organizational Vision, Values and Vision, Building the Organization of Tomorrow,** Boston: Thomson-Course Technology.

Somun, Hajrudin (2003). **Mahathir-The Secret of Malaysian Success,** Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Pelanduk Publications.

Thompson, Arthur A., Strichland, A. J., & Gamble, John E. (2004). **Crafting & Executing Strategy for Competitive Advantage**, 14th ed., New York: McGraw-Hill Irwin.

Thompson, J., (2002). **Strategic Management**, 4th. Ed., London: Thompson Learning,.

Tubin, Daniel R. and Pettingell, Margaret S. (2008). **The AMA Guide to Management Development,** New York: American Management Association.

Wheelen & J.D. Hunger (2006). **Strategic Management & Business Policy**, England: Prentice Hall, 10th ed.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012) **Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability**, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition.

Yakan, Ammar C. (2012). “Location-Based Knowledge Spectrum with un Updated Birney’s Approach”, **Aljinan**, Volume 3, P.P.87-118.

كيف تقرأ هذا الكتاب؟

عزيزنا الدارس:

بعد أن فرغنا من كتابة هذا السِّفْر عن **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق** خطر لنا أن نسأل السؤال التالي: **كيف تقرأ هذا الكتاب؟**

وفيما يلي بعض الاقتراحات التي نقترحها عليك للإجابة عن هذا السؤال:

أولاً: من أجل أخذ وتكوين فكرة عامة عن الكتاب (القراءة السريعة):

1. قراءة فهرس المحتويات لمعرفة مكونات الكتاب وفصوله المختلفة.
2. قراءة مقدمة الكتاب، فهي كفيلة بإعطاء نظرة عامة عن الكتاب، وأهميته والفئات المستهدفة منه، والفوائد المرجوة من دراسته.
3. استعراض سريع، وتقليب لصفحات الكتاب لأخذ نظرة كلية عن مكونات الكتاب.

ثانيًا: من أجل فهم محتويات فصول الكتاب المختلفة للمهتمين بموضوع الإدارة الاستراتيجية (القراءة المتصفحة):

1. قراءة فهرس المحتويات والمقدمة.
2. قراء الأهداف الأدائية، فإنها تعطي فكرة عامة عما سيعالجه الفصل، وما يتوقع من الدارس أن يحققه عندما يقرأ ذلك الفصل.
3. قراءة ملخص كل فصل من فصول الكتاب بتمعن، فهذا كفيل بالاطلاع على تفاصيل الموضوعات التي تمت معالجتها في الكتاب.

ثالثًا: من أجل التعمق في قراءة موضوعات الكتاب (القراءة المعمقة):

1. ابدأ بالفصل الأول والثاني ففيهما مفاهيم أساسية عن الإدارة والإدارة الاستراتيجية.
2. وليكون مقدمة ومشجعًا على القراءة نقترح أن تقرأ اللوحات الشارحة.
3. إن جوهر الكتاب (The Core) يتمثل في الفصول من الثالث إلى الثامن. وهنا نقترح عليك أن لا تقرأ هذه الفصول بالتتابع، فمثلاً تستطيع أن تقرأ الفصل الثالث وعنوانه رسم فلسفة المنظمة ثم تقلب الصفحات لتقرأ صفحات من الحالات وأمثلة للخطط الاسترتيجية ، وإذا قرأت الفصل الرابع عن التحليل الرباعي فإنه بإمكانك أن تراجع ما جاء في الجزء التطبيقي من الكتاب عن التحليل الرباعي.
4. ونقترح كذلك أن تراجع الجزء التطبيقي من الكتاب عندما تقرأ الفصل الخامس والسادس والسابع والثامن.
5. ونقترح أن تقرأ الفصل التاسع والعاشر إذا أردت أن تزداد معرفةً عن بعض القضايا في الإدارة الاستراتيجية.
6. ونقترح أن تعود بين الفينة والأخرى إلى الأنموذج الفكري الشامل لعمليات الإدارة الاستراتيجية الذي وضعه المؤلفان ليتضمن عناصر الإدارة الاستراتيجية.
7. ونقترح كذلك أن تعود بين الفينة والأخرى إلى ثبت المصطلحات (Glossary).
8. ومن الاقتراحات التي نقدمها أيضًا أن ترجع إلى المراجع العربية والانجليزية فتقلب صفحاتها.

نتمنى لك رحلة مريحة ممتعة في قراءة هذا السِّفْر في الإدارة الاستراتيجية.